



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2003

---

## **Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter**

Eisenegger, Mark

**Abstract:** Ein guter Ruf ist ein kostbares Gut. In modernen Mediengesellschaften stellt die Reputation eines Unternehmens gar einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Welche Gesetzmässigkeiten gelten, wenn Reputation aufgebaut oder zerstört wird? Welche Regularitäten sind in der Bewirtschaftung dieser für das Unternehmen zentralen Grösse zu beachten? Eine in Form und Inhalt einzigartige Forschungspartnerschaft zwischen Praxis und Wissenschaft – der Grossbank UBS auf der einen und dem Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich auf der anderen Seite – befasst sich seit 1997 unter anderem mit der Frage, inwieweit Krisen und potenzielle Reputationsschäden berechenbare Faktoren darstellen, denen man aktiv statt reaktiv begegnen kann.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-147411>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Eisenegger, Mark (2003). Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. Die Volkswirtschaft, 58(11):58-62.

Das Magazin für Wirtschaftspolitik

# Die Volkswirtschaft

11-2003 76. Jahrgang CHF 14.90

Seite 43

**Leitlinien für die  
Finanzplatzpolitik**

Seite 46

**Südkorea:  
Ist die Asienkrise  
überwunden?**

Seite 58

**Reputation  
und Wirtschaft**

Seite 5

**Monatsthema:**

**Sicherung  
der Arbeitsmarktfähigkeit**





## Das einzig Konstante ist der Wandel!

Den Beruf oder gar die Stelle fürs Leben gibt es nicht mehr. Der immer schneller und komplexer werdende technologische und gesellschaftliche Wandel wirkt sich in ganz besonderem Masse auf den Arbeitsmarkt aus. Die Halbwertszeit des Gelernten wird immer kürzer. Damit ist jeder herausgefordert, sein berufliches Wissen und Können dauernd à jour zu halten, zu vertiefen und zu erweitern. Der «Abschluss» einer Lehre oder eines Studiums kann und darf in diesem Sinn nie das Ende des Lernens bedeuten. Vielmehr muss dieser Abschluss als Etappe betrachtet werden und die Basis für aktives «Sich-Weiterbilden» sein. Voraussetzung dafür ist, dass in der Ausbildung nicht nur rein Fachliches vermittelt wird. Grösstes Gewicht soll darauf gelegt werden, dass jeder Auszubildende lernt zu lernen und ihm bewusst wird, dass lebenslanges Lernen ein entscheidender Faktor für die Erhaltung seiner individuellen Arbeitsmarktfähigkeit darstellt. Dies gilt speziell für die Schweiz, welche über keine andern Rohstoffe verfügt als über die beruflichen Fähigkeiten und das Engagement seiner Bürgerinnen und Bürger.

Die Verantwortung für die Erhaltung seiner Arbeitsmarktfähigkeit trägt in erster Linie jeder Einzelne für sich selbst. Massgebende Rollen kommen dabei aber auch den Unternehmen sowie den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen zu. Die Erhaltung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie die gezielte Weiterbildung sollen wichtiger Gegenstand von sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen sein. Aufgabe des Staates schliesslich ist es, für Rahmenbedingungen zu sorgen, welche Anreize für die Weiterbildung setzen. Der Staat muss seine aktive Politik arbeitsmarktlicher Massnahmen für Personen, die vorübergehend ihre Stelle verloren haben, gezielt einsetzen.

Lebenslanges Lernen bringt nicht nur jedem Individuum eine persönliche Bereicherung. Es bildet auch einen entscheidenden Baustein für die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit jedes Einzelnen und ist damit ein ausschlaggebender Faktor für die internationale Konkurrenzfähigkeit unseres Landes. So werden auch in Zukunft zahlreiche und wertvolle neue Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen.

**Jean-Luc Nordmann**  
Direktor für Arbeit und Mitglied  
der Geschäftsleitung, Staats-  
sekretariat für Wirtschaft (seco),  
Bern





# Im Dienste Ihrer Kundenzeitschrift

«Unser Kundenmagazin hat innert vier Jahren eine Auflagensteigerung von 20 000 auf 85 000 Exemplare erfahren und ist aus unserem Marketing nicht mehr wegzudenken.»

Hans-Ruedi Schweizer, CEO der Firma Biokosma in Ebnat-Kappel, über das Magazin «Augenblicke», das redaktionell von uns betreut wird.

die **magazine**

Ein Angebot von Zollikofer AG und Medienbüro Toggenburg

☒ **Ja, ich will die Wahrnehmung meiner Marke stärken!**

- ☐ **Rufen Sie mich an, um einen Termin zu vereinbaren**  
☐ **Senden Sie mir Ihre Broschüre «die magazine»**

Firma

Ansprechperson

Strasse

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

VOL 8/03

**Coupon bitte einsenden oder faxen an**

die magazine Zollikofer AG Fürstenlandstrasse 122 9001 St.Gallen  
Telefon 071 272 74 52 Fax 071 272 75 86 E-Mail: info@die-magazine.ch

## Impressum

### Herausgeber

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (EVD), Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)

### Redaktionsausschuss

Aymo Brunetti (Leitung des Redaktionsausschusses), Rita Baldegger, Christian Maillard, Manuel Sager, Eric Scheidegger, Geli Spescha, Markus Tanner, Boris Zürcher

### Redaktion

Effingerstrasse 1, 3003 Bern  
Telefon 031/322 29 39/18  
Fax 031/322 27 40  
E-Mail: kaethi.gfeller@seco.admin.ch

Gesamtleitung: Markus Tanner  
Chefredaktor: Geli Spescha  
Redaktion: Urs Birchmeier, Simon Dällenbach, Käthi Gfeller, Christian Maillard, René Sintucci, Séverine Weber

Der Inhalt der Artikel widerspiegelt die Auffassung der Autorinnen und Autoren und deckt sich nicht notwendigerweise mit der Meinung der Redaktion.  
Der Nachdruck von Artikeln ist, nach Bewilligung durch die Redaktion, unter Quellenangabe gestattet; Belegexemplare erwünscht.

### Verlag, Herstellung

Zollikofer AG, Fürstenlandstrasse 122, 9001 St.Gallen, Telefon 071/272 77 77, Fax 071/272 75 86, www.zollikofer.ch

### Titelbild

Fix & Flex

### Inserate

Zollikofer AG, Alfred Hähni, Telefon 01/788 25 78, Fax 01/788 25 79, E-Mail: dievolkswirtschaft@zollikofer.ch

### Abonnemente/Leserservice

Zollikofer AG, Lena Yesilmen, Telefon 071/272 74 01, Fax 071/272 75 86, E-Mail: dievolkswirtschaftabo@zollikofer.ch

### Abonnementpreise

Inland Fr. 149.-, Ausland Fr. 169.-,  
Studierende Fr. 69.-,  
Einzelnummer Fr. 14.90 (MWST inkl.)

Erscheint monatlich in deutscher und französischer Sprache (französisch: La Vie économique), 76. Jahrgang.

Abonnierte Auflage mit Beilage:  
Jahresbericht 2003 der Kommission für Konjunkturfragen

ISSN 1011-386X





# Inhalt

## Monatsthema

- 5 Arbeitsmarktfähigkeit und Alterung: Die Schweiz im internationalen Vergleich  
*Raymond Torres*
- 9 Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit  
*Sabine Raeder und Gudela Grote*
- 13 Betriebliche Weiterbildung in der Schweiz – Wirkungen  
*Hedwig Prey und Rolf Widmer*
- 18 Zweitkarriere nach 50 – ein Weg zu mehr Beschäftigung für ältere Arbeitskräfte?  
*Urs Birchmeier*
- 22 Flexi-employability als Paradigmenwechsel für ältere Arbeitnehmer  
*Fred Henneberger und Alfonso Sousa-Poza*
- 27 Arbeitsmarktmassnahmen:  
Unterstützung zur Förderung selbstständiger Erwerbstätigkeit  
*Daniela Riva*

## Wirtschaftspolitische Stellungnahmen

- 32 Gesellschaftsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit für alle  
*Peter Sigerist*
- 33 Unser Berufsbildungssystem führt zu Arbeitsmarktfähigkeit  
*Christine Davatz-Höchner*
- 34 Gesamtgesellschaftliche Hausaufgabe für den Wirtschaftsstandort Schweiz  
*Peter Petrin*
- 35 Weiterbildung – der Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit  
*Jean-Marc Guscetti*
- 36 Employability und Demografie: Macht Rentenalter 67 Sinn?  
*Michael Kres*
- 37 Arbeitsmarktfähigkeit bietet die ultimative Arbeitsplatzsicherheit  
*Jack Salom*

## Schweizer Volkswirtschaft

- 38  **Wirtschaftspolitische Agenda**
- 43 Finanzplatzpolitik vor neuen Herausforderungen  
*René Weber und Martin Gisiger*

## Internationales

- 46 Südkoreas Wirtschaft an einem Wendepunkt  
*Siri Walt*

## Arbeit, Bildung und Forschung

- 51 Buchtipps – Wirtschaftspolitik: Nicholas Barr: The Economics of the Welfare State  
*George Sheldon*
- 52 KMU-Tipp: Revision des GmbH-Rechts  
*Nicolas Wallart*
- 55 Kollektive Arbeitsstreitigkeiten des Jahres 2002  
*Robert Häubi und Walter Weber*
- 58 Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter  
*Mark Eisenegger und Daniel Künstle*
- 64 Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Tabakprävention  
*Philippe Vallat*
- 66 Philip Morris will die Erwartungen der Gesellschaft erfüllen  
*Raymond Pantet*

## Bundesstellen präsentieren sich

- 67 Abteilung Finanzplanung, Budget, Rechnung, Finanzausgleich der EFV

## Aktuelle Wirtschaftsdaten

- 71 Auswahl statistischer Tabellen

**Monatsthema der nächsten Ausgabe:** Bahn und Wettbewerb



5 Employability – oder Arbeitsmarktfähigkeit – wird verstanden als die persönliche Fähigkeit, zu jeder Zeit eine Stelle auf dem Arbeitsmarkt zu finden und diese zu behalten. Dieses Konzept gilt als Ersatz für die geringer gewordene Arbeitsplatzsicherheit und kann eine mögliche Antwort auf die demografischen Herausforderungen bieten, weil dadurch die Einsetzbarkeit der älteren Arbeitskräfte gesteigert wird. Im internationalen Vergleich wird klar, dass es in der Schweiz besonders im zentralen Bereich der Weiterbildung nicht zum Besten steht.



43 Der Finanzplatz Schweiz muss sich mit neuen Technologien und Märkten, einer verschärften Konkurrenzsituation und nicht zuletzt wachsender Kritik aus dem Ausland auseinandersetzen. Das Eidg. Finanzdepartement hat nun neue «Leitlinien für die Finanzplatzpolitik» vorgelegt. Ziel der Finanzplatzpolitik ist die Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, eine hohe Stabilität und Effizienz sowie die Wahrung der ethischen Integrität des Finanzsektors.



46 Mit der Asienkrise von 1997 wurde das süd-koreanische Wirtschaftswunder jäh gebremst. Reformen wurden an die Hand genommen, kamen jedoch rasch wieder ins Stocken. Erheblicher Reformbedarf besteht noch in den Bereichen Corporate Governance und Sozialpartnerschaft. Mittlerweile hat das Land zwar auf den Wachstumspfad zurückgefunden. Dennoch sind die Voraussetzungen heute anders: China ist zum bedeutenden regionalen Konkurrenten herangewachsen.



58, 64, 66 Das Thema Kommunikation ist Gegenstand eines Schwerpunktes der Rubrik. Im ersten Artikel werden die Regeln der Bildung und Veränderung von Unternehmensreputation in der Mediengesellschaft untersucht. Danach wird in zwei Kurzartikeln der heikle Bereich des Rauchens thematisiert. Der Kampf gegen den Tabakmissbrauch des Bundesamtes für Gesundheit steht den Bemühungen der Tabakindustrie gegenüber, die eigenen Geschäftsinteressen mit gesellschaftlicher Akzeptanz und moralischer Verantwortung zu vereinbaren.

# Arbeitsmarktfähigkeit und Alterung: Die Schweiz im internationalen Vergleich

Die Arbeitsmarktfähigkeit ist für die Volkswirtschaften der OECD zu einem zentralen Thema geworden. Reformen des Arbeitsmarktes gehen häufig in Richtung eines Abbaus der «gesetzlichen» Arbeitsplatzgarantien mit dem Argument, dass solche Regulierungen Neueinstellungen behindern. Daher konzentrieren sich die Regierungen vermehrt auf die Arbeitsmarktfähigkeit, welche als Anpassungsfähigkeit an den strukturellen Wandel im Arbeitsmarkt zu verstehen ist. Dieser Ansatz ist umso mehr gerechtfertigt, als die technologischen Veränderungen eine ständige Anpassung der Kenntnisse und Qualifikationen notwendig machen. Das Ausmass dieser Veränderungen verlangt nach Massnahmen für neue Investitionen in das Humankapital zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Arnal u.a., 2001. Die in diesem Artikel geäusserten Ansichten decken sich nicht unbedingt mit denjenigen der OECD.

<sup>2</sup> Für eine gründliche Diskussion dieser Projektionen sowie der Konsequenzen für die öffentliche Hand siehe OECD, 2003a.



**Raymond Torres**  
Ökonom, Leiter der  
Employment Analysis and  
Policy Division, Organi-  
sation für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und  
Entwicklung (OECD), Paris

Die Arbeitsmarktfähigkeit steht auch im Zentrum der Diskussion über die Alterung der Bevölkerung. Die meisten Industrieländer werden mit den Konsequenzen der demografischen Alterung auf die soziale Sicherheit und das Wirtschaftswachstum konfrontiert sein. Diese Konsequenzen hängen weitgehend von der Fähigkeit unserer Gesellschaften ab, die Arbeitskräfte zu mobilisieren und die Produktivität der Erwerbstätigen zu steigern. Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit während des ganzen Berufslebens ist notwendig, um zu vermeiden, dass die Kompetenzen nicht veralten, und damit die Dauer des Berufslebens verlängert werden kann.

Die OECD-Länder sind sich dieser Herausforderungen bewusst und haben der Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit in einer alternden Gesellschaft eine prioritäre Stellung eingeräumt. Die Aufgabe ist komplex, denn sie verlangt ein Überdenken der Systeme der sozialen Sicherheit, der Arbeitslosenversicherung, der Wiedereingliederung in die Arbeitswelt, der Ausbildung sowie der Arbeitsbedingungen und -rhythmen. Ziel dieses Artikels ist es, zu untersuchen, wie die Schweiz im Hinblick auf diese Herausforderungen steht. Der Schweiz ist es zwar bis jetzt in bemerkenswerter Weise gelungen, die Arbeitsmarktpartizipation zu fördern. Im Bereich der Weiterbildung – einem äusserst wichtigen Bereich für die Arbeitsmarktfähigkeit – sind hingegen durchaus noch gewisse Fortschritte möglich.

## Alterung: Ein bedeutendes Problem für die Schweiz

Die wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen der Alterung sind beträchtlich. Die Zunahme der älteren Bevölkerung wird ohne Zweifel den Druck auf die Ausgaben zu Gunsten der Pensionierten erhöhen. Da die älteren Personen bedeutende Konsumenten von Gesundheitsdiensten sind, werden die Ausgaben für die Krankenversicherung wohl massiv steigen. Gemäss Studien wird die Hälfte der Gesundheitsausgaben von über 60-Jährigen getätigt. Das ganze System der sozialen Sicherheit steht also auf dem Spiel. Wenn nichts unternommen wird, könnten sich auch bedeutende Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum und den Lebensstandard ergeben.

Die Alterungsproblematik wird in der Schweiz recht bedeutend sein. Laut den offiziellen Projektionen des Bundesamtes für Statistik (BFS) wird die Lebenserwartung während den nächsten Jahrzehnten weiter ansteigen. Zugleich wird die Geburtenziffer trotz leichter Zunahme weiterhin deutlich unter der Reproduktionsschwelle von 2,1 Kindern pro Frau verharren. Die Folge davon dürfte eine Stagnation oder gar eine Abnahme der Bevölkerung der Schweiz sein, wobei das Ausmass des Phänomens von der verfolgten Migrationspolitik abhängt. Die Anzahl der Erwerbstätigen pro Person über 65 Jahre wird weiter zurückgehen. Während die Schweiz heute vier Erwerbstätige pro Person über 65 Jahre zählt, wird dieses Verhältnis 2025 auf drei Erwerbstätige pro Person über 65 Jahre und 2050 auf nur noch gut zwei Erwerbstätige pro Person über 65 Jahre sinken. Diese Tendenz entspricht grösstenteils derjenigen, die für die Gesamtheit der OECD-Länder prognostiziert wird.

## Mobilisierung von Arbeitskräften ist eine wesentliche Stärke ...

Um diesen demografischen Tendenzen zu begegnen, ist es notwendig, die Ressourcen an Arbeitskräften zu mobilisieren. Zweifellos verfügt die Schweiz in diesem Bereich über einige Stärken.

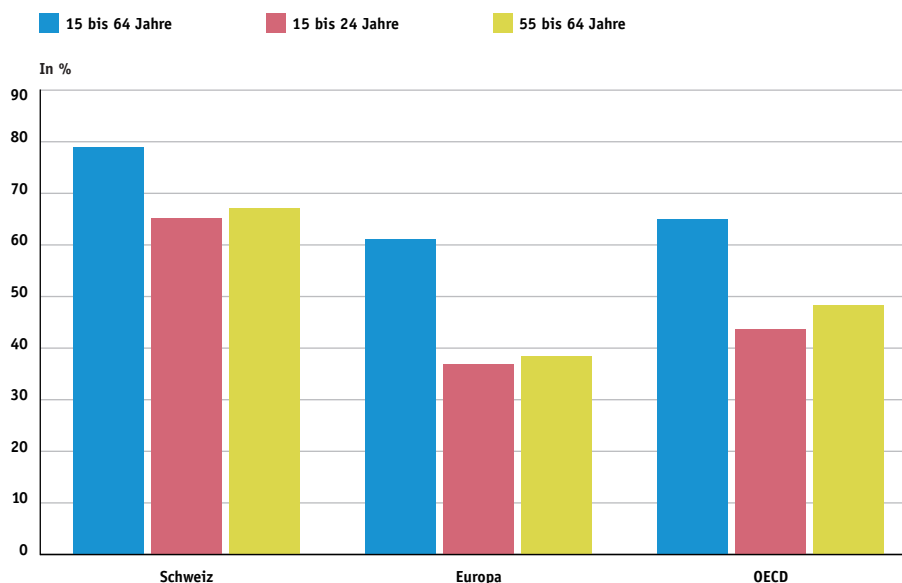
Die Erwerbsquote ist im internationalen Vergleich allgemein ziemlich hoch (vgl. Grafik 1). In der Schweiz gehen fast 79% der Personen im Erwerbsalter einer Erwerbstätigkeit nach (Daten für 2002), was den höchsten Prozentsatz der OECD nach Island bedeutet. Die Erwerbsquote übersteigt diejenigen der nordischen Länder und der USA, die in dieser Hinsicht als Vorbilder gelten. Auch die Erwerbsquoten der traditionellerweise untervertretenen Kategorien – wie Junge, Frauen und ältere Arbeitnehmer – liegen im internationalen Vergleich auf einem hohen Niveau.

Dieser relative Erfolg gründet darin, dass die Schweiz bisher darauf verzichtet hat, den Arbeitsmarkt mit malthusianischen Praktiken zu steuern. Es ist nämlich festzustellen, dass in der Vergangenheit – und teilweise auch noch im Verlauf der gegenwärtigen Rezession – in einigen Ländern die Ansicht bestand, dass die Stimulierung der Arbeitsmarktpartizipation dem Ziel der Reduktion der Arbeitslosigkeit

Grafik 1

**Erwerbsquote: Eine relativ vorteilhafte Situation in der Schweiz**

Erwerbstätige in % nach Alterskategorien, 2001



Quelle: OECD-Datenbank der Statistiken der erwerbstätigen Bevölkerung / Die Volkswirtschaft

Die Schweiz schneidet im Bereich der Arbeitsmarktfähigkeit im internationalen Vergleich relativ gut ab. Der Arbeitsmarkt funktioniert besser als in anderen OECD-Ländern, das Ausbildungssystem ist solid und der Verrentungszeitpunkt entspricht mehr den demografischen Realitäten. Doch die Vorteile schwinden...

entgegenwirken könnte. Zum Beispiel stellten die über 50-Jährigen eine Anpassungsvariable für die Unternehmen dar. Bei Schwierigkeiten wurde vereinbart, die älteren Arbeiter mit vorzeitigen Pensionierungen oder anderen Renten zu einem Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt zu bewegen. Hinter diesen Praktiken stand vielfach die Idee, dass durch das Ausscheiden der älteren Arbeitnehmer die Arbeitslosigkeit der Jungen reduziert werden könnte. Das hat sich jedoch als kontraproduktiv erwiesen. Ausserdem haben Personen aus manchen untervertretenen Kategorien Mühe, berufliche Fortschritte zu erzielen, selbst wenn sie eine Arbeitsstelle gefunden haben, und fallen oft wieder in die Arbeitslosigkeit oder

Untätigkeit zurück. Für diese Gruppen reicht eine blossige Hilfe bei der Arbeitssuche nicht; sie benötigen die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Insgesamt hat sich in allen Ländern eine Neuausrichtung aufgedrängt.

Trotz dieser wesentlichen Stärken wird es aufgrund der demografischen Gegebenheiten schwierig sein, einen starken Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung zu vermeiden. Man geht davon aus, dass – bei unveränderter Erwerbsquote – die aktive Bevölkerung bis 2030 stagnieren und dann allmählich zurückgehen dürfte. Dies steht einer Zunahme der aktiven Bevölkerung der Schweiz von durchschnittlich 1,2% zwischen 1950 und 2000 gegenüber. Mit anderen Worten: Die Ressourcen an verfügbaren Arbeitskräften für die Teilnahme an der Wirtschaftstätigkeit werden knapper. Der erwartete Rückgang der aktiven Bevölkerung in der Schweiz ist stärker als derjenige, der für den gesamten OECD-Raum prognostiziert wird, entspricht jedoch in etwa der EU. Die Schweiz unterscheidet sich allerdings im Ausmass des Rückgangs der aktiven Bevölkerung im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten.

**... doch diese wird angesichts der Alterungsproblematik nicht genügen**

Rein hypothetisch würde es Wirtschaftswachstum erlauben, dem durch die Alterung entstehenden Druck auf die soziale Sicherheit zu widerstehen. Dies müsste vor allem über eine Produktivitätssteigerung erreicht werden. Doch handelt es sich hierbei erneut um ein sehr ambitioniertes Ziel, dessen Erfolg alles andere als gewährleistet ist. In Tat und Wahrheit sind die jüngsten Entwicklungen der Produktivität in der Schweiz eher enttäuschend. Als Erstes ist anzumerken, dass die Schweiz ein relativ geringes Wachstum aufweist: Die Wachstumsrate des BIP pro Einwohner in der Schweiz war eine der niedrigsten im OECD-Raum.<sup>3</sup> Während der Neunzigerjahre wiesen gar alle OECD-Länder, für welche Daten über diese Zeit verfügbar sind, ein stärkeres BIP-Wachstum pro Einwohner auf als die Schweiz. Diese Wachstumsunterschiede erklären sich weitgehend durch ein unterschiedlich starkes Produktivitätswachstum. Während die Produktivität der Schweizer Wirtschaft durchschnittlich um wenig mehr als 0,5% pro Jahr zunahm, betrug diese Zahl in den meisten anderen Ländern Westeuropas mehr als 1%, und in den USA erreichte das Produktivitätswachstum sogar nahezu 2% pro Jahr.

Hinzu kommt, dass wahrscheinlich auch die aktive Bevölkerung einen Alterungsprozess durchmachen wird. Der Anteil der «Senioren» – d.h. der über 50-jährigen Erwerbstätigen – wird von 23% im Jahr 2000 auf 26% im Jahr 2050 steigen. Diese Entwicklung ist vielleicht weniger markant als in anderen



Bild: Keystone

OECD-Ländern. Nichtsdestoweniger wirft sie auch in der Schweiz die Frage auf, wie die Produktivität der Senioren erhalten werden kann.

Insgesamt ist der Spielraum für eine Steigerung der bereits auf einem hohen Niveau stehenden Erwerbsquote kleiner als in anderen Ländern. Hingegen scheint die Schweiz noch nicht das ganze Produktivitätspotenzial, das die neuen Technologien und organisatorische Änderungen mit sich bringen, ausgeschöpft zu haben. Um dies zu erreichen, ist eine Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Investition ins Humankapital erforderlich.

### Zunehmende Rolle des Humankapitals

Die Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit setzt auch besondere Anstrengungen im Bereich des Humankapitals – d.h. des «Schatzes» an Kenntnissen und Fähigkeiten der Erwerbstätigen – voraus. Neue Studien, die für alle Länder der OECD durchgeführt wurden, ermöglichen die Evaluation des makroökonomischen Nutzens sowie des Nutzens für die Arbeitsmarktfähigkeit der Einzelnen.

Die Grundausbildung stellt eine wesentliche Quelle von Humankapital dar. Ausserdem spielen Bildung und Ausbildung heute auch eine beträchtliche Rolle für das Wirtschaftswachstum. Gemäss unseren Schätzungen würde eine Erhöhung der durchschnittlichen Studiendauer um ein Jahr ein Wachstum des BIP pro Einwohner von 7% mit sich bringen. Dazu erklärt das Humankapital die Hälfte der zwischen den Neunziger- und Achtzigerjahren in den OECD-Ländern beobachteten Wach-

tumsunterschiede. Ein positiver empirischer Zusammenhang zwischen dem Niveau des Diploms und der Erwerbsquote konnte ebenfalls festgestellt werden.

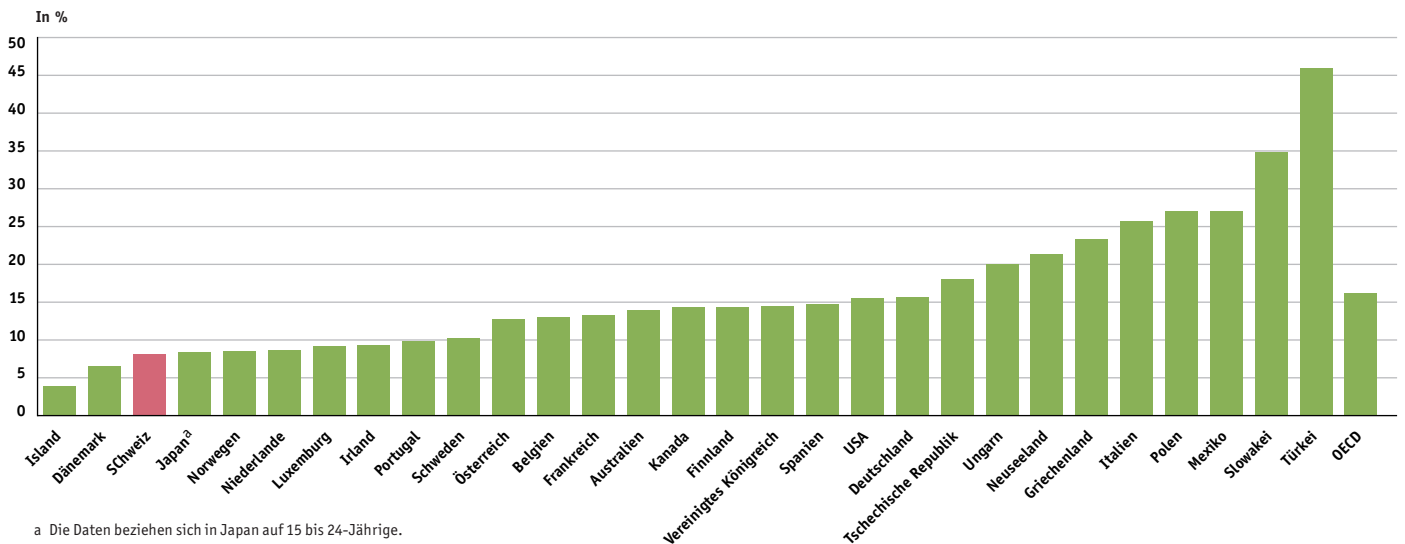
Ein Zusammenhang konnte auch zwischen der Berufsbildung (eine andere Quelle des Humankapitals) und der Arbeitsmarktfähigkeit hergestellt werden. So ist die Arbeitslosenquote unter Personen, die eine Berufsbildung abgeschlossen haben, zwei Mal weniger hoch als unter solchen ohne Ausbildung.<sup>4</sup> Für arbeitslos gewordene Personen, die als Erwerbstätige regelmässig eine Ausbildung absolviert hatten, liegen die Chancen, wieder eine Anstellung zu finden, bei 46%. Für andere arbeitslos gewordene Personen beträgt diese Quote nur 31%. Schliesslich haben Angestellte, die eine Ausbildung absolvieren, auch bessere Perspektiven für eine Lohnerhöhung oder eine Beförderung innerhalb des Unternehmens. Fazit: Die Ausbildung, welche die Arbeitnehmenden nach ihrem Einstieg ins Berufsleben erhalten, ist äusserst wichtig im Hinblick auf ihre Produktivität und ihre Arbeitsmarktfähigkeit.

Leider können diese Resultate nicht pro Land aufgeschlüsselt werden.<sup>5</sup> Doch es ist sehr wahrscheinlich, dass die Schweiz keine Ausnahme darstellt: Die Investition ins Humankapital bildet auch dort eine Garantie für die Arbeitsmarktfähigkeit auch der Schweizer Erwerbstätigen. Unter diesem Gesichtspunkt weist die Schweiz eine recht vorteilhafte Situation hinsichtlich der Grundausbildung auf. Die Weiterbildung hingegen ist weniger entwickelt als in anderen OECD-Ländern und bildet ein schwaches Glied des Systems.

3 Vgl. OECD, 2001.  
4 Vgl. Ok und Tergeist, 2003.  
5 Da die Schätzungen mit der «Pooling»-Methode durchgeführt wurden, bestehen keine detaillierten Schätzungen pro Land.

Grafik 2

Anteil der Personen zwischen 20 und 24 Jahren in den OECD-Ländern, die weder in Ausbildung noch erwerbstätig sind



a Die Daten beziehen sich in Japan auf 15 bis 24-Jährige.

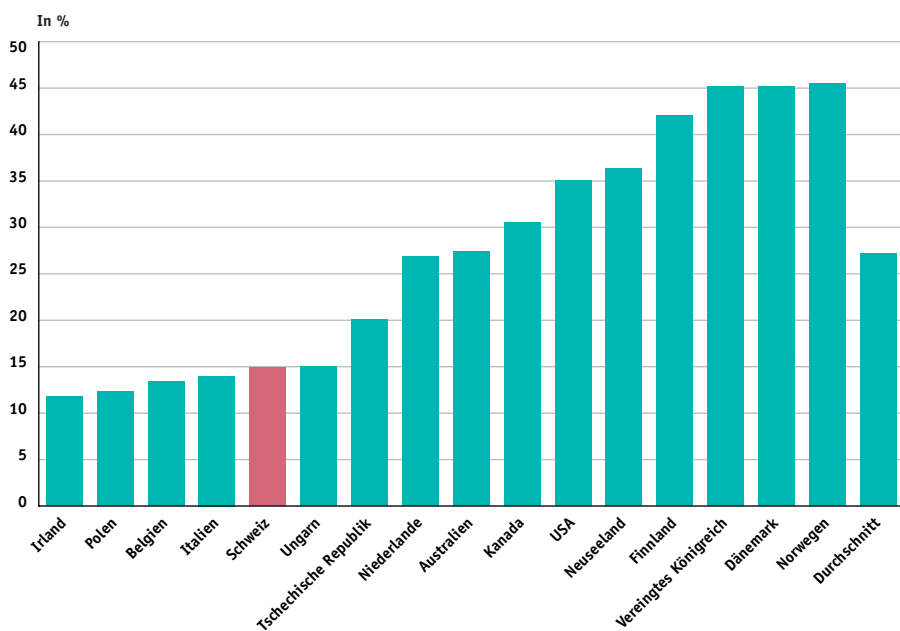
Anmerkung: Nicht gewichteter Durchschnitt der OECD-Länder.

Quelle: Datenbank der OECD betreffend Erwerbsstatus nach Absolvierung von Ausbildungen / Die Volkswirtschaft



Grafik 3

**Quote der Absolvierung durch den Arbeitgeber<sup>a</sup> finanzierter Ausbildungen in einigen Ländern<sup>b</sup>**  
Anzahl Erwerbstätiger, die eine Ausbildung absolvieren, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Arbeitskräfte



- a Die Daten beziehen sich auf die Studien und Ausbildungen im Zusammenhang mit der Arbeit, die durch die Arbeitgeber für ihre zwischen 26 und 65 Jahre alten Arbeitskräfte organisiert (und/oder teilweise bezahlt) werden. Die Daten für Kanada, USA, Irland, die Niederlande, Polen und die Schweiz (deutsch- und französischsprachig) beziehen sich auf 1994; die Daten für Australien, Belgien (nur Flandern), Neuseeland und Grossbritannien beziehen sich auf 1996; die Daten für Dänemark, Finnland, Ungarn, Italien, Norwegen, die Tschechische Republik und die Schweiz (italienischsprachig) beziehen sich auf 1998.
- b Die Daten für Belgien beziehen sich ausschliesslich auf Flandern.

Quelle: OECD Employment Outlook, 2003 / Die Volkswirtschaft

Anmerkung: Nicht gewichteter Durchschnitt der angegebenen Länder.

### Grundausbildung: Das Schweizer System ist recht leistungsfähig ...

Verschiedene Indikatoren zur Grundausbildung zeigen, dass die Resultate des schweizerischen Bildungssystems recht gut sind. So weisen über 80% der in der Schweiz lebenden Menschen ein Sekundar- oder Hochschulniveau auf. Dies ist die zweithöchste Rate der OECD-Länder nach den USA. Im Vergleich zu den anderen Ländern profitieren die in der Schweiz beschäftigten Personen also von relativ guten Ausgangsbedingungen für ihre Arbeitsmarktfähigkeit.

Junge Leute mit schulischem Versagen stellen eine Risikogruppe auf dem Arbeitsmarkt dar. Die verfügbaren statistischen Indikatoren weisen darauf hin, dass auch hier die Schweiz einen guten Platz einnimmt. Im Jahr 2001 zum Beispiel waren nur etwa 8% der 20- bis 24-Jährigen weder in Ausbildung noch erwerbstätig (vgl. Grafik 2).<sup>6</sup> Der so gemessene Anteil des schulischen Versagens ist – nach Island und Dänemark – einer der geringsten in der OECD.

Diese quantitativen Resultate müssen in Anbetracht der Indikatoren zur Qualität des Unterrichts nuanciert werden. Die internationalen Tests mit 15-jährigen Jugendlichen im Rahmen des OECD-Pisa-Programmes sind in dieser Hinsicht interessant. Sie zeigen, dass die jungen Schweizer im internationalen Vergleich ein hohes Niveau in Mathematik aufweisen. Die Resultate in der Lektüre und in den Naturwissenschaften sind hingegen deutlich schlechter.

### ... doch die Weiterbildung erhält nicht genug Bedeutung

Zwar ist das Ausbildungsniveau in der Schweiz – wie oben beschrieben – allgemein gut. Hingegen ist das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten häufig relativ beschränkt. Gemäss IALS-Studie absolvieren nur 15% der Erwerbstätigen eine Weiterbildung, gegenüber mehr als 40% in den Ländern Nordeuropas und ca. 27% im Durchschnitt aller OECD-Länder für welche Daten verfügbar sind (vgl. Grafik 3). Besorgniserregend ist vor allem die noch niedrigere Weiterbildungsquote bei denjenigen Gruppen, welche die Entwicklung oder den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit am dringendsten benötigen, vor allem bei den über 50-Jährigen.

Dies erfordert ohne Zweifel grössere Ausgaben von Seiten der Unternehmen im Bereich der Weiterbildung mit besonderer Berücksichtigung der schwächsten Kategorien. Begleitend wäre auch eine bessere Wertschätzung der sowohl im Rahmen der Ausbildungsprogramme wie auch in der Praxis erworbenen Kompetenzen zu wünschen. Solche Systeme der Anerkennung und Wertschätzung bilden eine wirksame Stimulation für Investition in Humankapital.

### Schlussfolgerungen

Die Situation der Schweiz im Bereich der Arbeitsmarktfähigkeit ist in vielerlei Hinsicht vorteilhaft im internationalen Vergleich. Einerseits funktioniert der Arbeitsmarkt besser als derjenige in anderen Ländern der OECD, was sich an der Fähigkeit der Schweizer Volkswirtschaft zeigt, eine hohe Erwerbsquote aufrechtzuerhalten. Auch das Schweizer Bildungssystem weist viele Stärken auf und vermag einer grossen Mehrheit der jungen Leute eine solide Grundausbildung zu vermitteln. Die niedrige Rate schulischen Versagens stellt eine gute Garantie für die Arbeitsmarktfähigkeit der jungen Leute dar, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Die älteren Arbeitnehmer haben ihrerseits weniger unter Frühpensionierungen gelitten als in anderen OECD-Ländern, und das Pensionsalter stimmt somit eher mit den demografischen Gegebenheiten überein.

So wesentlich diese Stärken auch sind – sie dürfen nicht über gewisse Schwächen hinwegtäuschen. Besonders die berufliche Weiterbildung ist gewissermassen das Stiefkind des Systems. Behörden und Sozialpartner haben das Problem erkannt und Initiativen ergriffen wie zum Beispiel den Ausbildungsscheck im Kanton Genf. Solche Initiativen können zur Erhöhung des Produktivitätswachstums der schweizerischen Volkswirtschaft beitragen und das Land besser auf die Herausforderungen der Alterung vorbereiten.

#### Kasten 1

##### Bibliografische Angaben

- Arnal, E., Ok, W. und R. Torres (2001), Knowledge, Work Organisation and Economic Growth, Labour Market and Social Policy Occasional Papers, Nr. 50, OECD, Paris.
- OECD (2001), The New Economy: Beyond the Hype, Paris.
- OECD (2003a), Vieillessement et politiques de l'emploi: Suisse, Paris.
- OECD (2003b), Bildung auf einen Blick, Paris.
- Ok, W. et P. Tergeist (2003), Improving Workers' Skills: Analytical Evidence and the Role of the Social Partners, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Nr. 10, Paris.

<sup>6</sup> Bei den 15- bis 19-Jährigen liegt der Anteil nur knapp über 5%. Der Durchschnitt der OECD beträgt etwa 9%; siehe OECD, 2003b.

# Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit

Die Arbeitsplatzsicherheit hat mit der Globalisierung und der Arbeitsflexibilisierung erheblich abgenommen. Arbeitsplatzsicherheit soll durch Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt werden. Allerdings zeigen die Ergebnisse eines Forschungsprojektes, dass diese Forderung in Schweizer Unternehmen noch nicht überall umgesetzt worden ist: Unternehmen, die keine sicheren Arbeitsplätze mehr bieten können, fördern die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Angestellten nur unter bestimmten Bedingungen. Und ihre Weiterbildungsmassnahmen sind deutlich auf die Anforderungen der jeweiligen Arbeitsplätze zugeschnitten. Unternehmen mit hoher Arbeitsplatzsicherheit und gut qualifizierten Mitarbeitenden hingegen fördern Arbeitsmarktfähigkeit durch die Gestaltung der Arbeitstätigkeiten, Projektarbeit und Entwicklungsmöglichkeiten.

Arbeitsmarktfähigkeit wird heute definiert als «relative Fähigkeit einer Person, unter Berücksichtigung der Interaktion zwischen ihren persönlichen Eigenschaften und dem Arbeitsmarkt eine Beschäftigung zu finden.»<sup>1</sup> In dieser Definition werden sowohl die ökonomischen Rahmenbedingungen wie auch die individuellen Voraussetzungen der Arbeitsmarktfähigkeit deutlich betont. Letztere umfassen alle Aktivitäten, welche die eigenen Kompetenzen erhalten und erweitern sowie soziale Ressourcen nutzen, um im Erwerbsprozess integriert zu bleiben. Die Funktion der Arbeitgeber und die Bedeutung der Arbeitstätigkeit für die Entwicklung von Arbeitsmarktfähigkeit wird in dieser Definition hingegen nur angedeutet. In der Unternehmenspraxis wird vielfach argumentiert, dass Arbeitsmarktfähigkeit vor allem den Arbeitnehmenden zugute kommt. Der Nutzen für das Unternehmen wird häufig unterschätzt.

## Wandel des «psychologischen Vertrags»

Im Sinne eines psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden boten die Arbeitgeber traditionell Arbeitsplatzsicherheit und erhielten dafür Loyalität und Einsatz der Arbeitnehmenden. Immer öfter wird vorgeschlagen, dass Arbeitsmarktfähigkeit als Ersatz für Arbeitsplatzsicherheit dienen sollte, die im Prozess der Globalisierung und des Wandels zur Wissensgesellschaft deutlich reduziert wurde.<sup>2</sup> Unternehmen entledigen sich damit der langfristigen Verpflichtung, für die Stabilität der Arbeitsplätze zu sorgen. Sie müssen dann aber die Verantwortung für die permanente Förderung der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeitenden übernehmen und ihnen – statt der Spezialisierung auf unternehmensspezifische Kompe-

tenzen – ein breites Kompetenzportfolio bieten. Für Mitarbeitende ergibt sich Sicherheit, weil sie mit ihren erworbenen Fähigkeiten jederzeit eine neue, ihren Kompetenzen entsprechende Beschäftigung finden können. Arbeitsmarktfähigkeit wird unter diesen veränderten Rahmenbedingungen zur Notwendigkeit, um die Integration ins Erwerbsleben aufrecht zu erhalten.

## Forschungsprojekt im Rahmen des NFP 43

Die Veränderung dieses psychologischen Vertrags wurde im Forschungsprojekt «Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung» untersucht, das im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 43 «Bildung und Beschäftigung» vom Schweizerischen Nationalfonds gefördert wurde. Analysiert wurden insgesamt 14 Unternehmen verschiedener Grössen in der Schweiz aus verschiedenen Dienstleistungs- und Industriebranchen und mit unterschiedlich starker Arbeitsflexibilisierung. Führungskräfte und Personalverantwortliche wurden jeweils in Interviews, Mitarbeitende mit Fragebogen befragt.

Im Überblick zeigen die Projektergebnisse, dass sich der Wechsel von Arbeitsplatzsicherheit hin zu Arbeitsmarktfähigkeit noch nicht vollzogen hat. Vor allem in Unternehmen mit starker Arbeitsflexibilisierung, die ihren Personalbestand reduzieren, wird kommuniziert, dass Arbeitsmarktfähigkeit Arbeitsplatzsicherheit ersetzt. In einigen dieser Unternehmen sind aber Massnahmen zur Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit nur für qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeitende verfügbar. Von den anderen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie eigenverantwortlich Arbeitsmarktfähigkeit erwerben. Weiterbildungsmassnahmen, die den Anforderungen der jeweiligen Arbeitsplätze entsprechen, stehen allen Mitarbeitenden zur Verfügung. In den Unternehmen mit einer bereits hoch qualifizierten und funktional flexiblen Mitarbeiterschaft wird Arbeitsmarktfähigkeit tendenziell eher unterstützt. In diesen Unternehmen sind die Arbeitsplätze bedingt durch Branche und günstige Marktsituation jedoch relativ sicher.



**Dr. Sabine Raeder**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Arbeitspsychologie (Ifap), ETH Zürich



**Prof. Dr. Gudela Grote**  
Co-Leiterin des Instituts für Arbeitspsychologie (Ifap), ETH Zürich

<sup>1</sup> Gazier, 2001, S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Lombriser, Uepping, 2001; Anderson, Schalk, 1998; Raeder, Grote, 2001.



Bild: Keystone

Weiterbildungsmassnahmen zur Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit werden in vielen Unternehmen nur den gut qualifizierten und leistungsbereiten Mitarbeitern angeboten. Dass sie auch für das Unternehmen wertvoll sind, wird vielfach noch unterschätzt.

### Beispiele von Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

Einige Unternehmen unterstützen die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden integriert in den Arbeits- und Führungsalltag. Anhand von Beispielen werden fünf solcher Massnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit vorgestellt. Zwei weitere Beispiele zeigen Einschränkungen auf.

#### Projektarbeit

In einer kleinen General-Management-Beratung arbeiten in den Beratungsprojekten weniger erfahrene Beratende mit erfahrenen Kollegen oder Partnern für eine begrenzte Zeit zusammen. Im Prozess dieser Zusammenarbeit erwerben Hochschulabsolventen aus verschiedenen Fachrichtungen in wenigen Jahren eine breite Erfahrungs- und Wissensbasis. Einer der Partner bezeichnet die Firma als «Ausbildungsinstitution». Über die Zusammensetzung der Beratungsteams wird der Know-how-Transfer sichergestellt; langfristig wird damit erreicht, dass die Beratenden in allen Fachbereichen und Branchen eingesetzt werden können. Die Beraterteams verfügen über eine breite Wissensbasis und kommen aus Beratungsprojekten, die in Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Grössen sowie in Non-Profit-Organisationen durchgeführt wurden; auf diese Weise werden die Beratenden zu wertvollen Bewerbern für Ma-

nagement-Positionen. Zielsetzung des Beratungsunternehmens ist es weniger, diese Mitarbeitenden langfristig zu binden, als durch eine gute Platzierung in anderen Firmen zukünftige Kunden zu gewinnen. Die Attraktivität der Beratenden auf dem externen Arbeitsmarkt wird somit zum Potenzial für neue Beratungsmandate.

#### Arbeit mit neuesten Technologien

Ein kleines Softwareunternehmen setzt Projekte mit neuesten Informationstechnologien um. Die Mitarbeitenden sind auf diese Weise immer mit den neuesten Entwicklungen konfrontiert und müssen in den Projekten immer wieder neue Lösungen erarbeiten. Dieser fortlaufende Lernprozess wird dadurch unterstützt, dass – soweit möglich – Projekte ausgewählt werden, welche die Mitarbeitenden aus technologischer Sicht als herausfordernd erleben. Über die Projektarbeit hinaus vertieft sich jeder Mitarbeitende in ein Spezialthema, in dem er Expertenwissen erarbeitet. Die erworbenen Kompetenzen werden vor allem dazu genutzt, Mitarbeitende flexibel in Projekten einsetzen zu können. Dank ihren Kompetenzen sind die Mitarbeitenden für den Arbeitsmarkt attraktiv. Zielsetzung des Unternehmens ist es jedoch, die Mitarbeitenden mit ihrem ohnehin schon hohen Ausbildungsniveau durch die permanenten Lernmöglichkeiten ans Unternehmen zu binden.



### Laufbahnplanung und Skill Management

In einem weltweit tätigen Informatikkonzern wurden für alle Positionen notwendige Kompetenzen definiert, die im Intranet eingesehen werden können. Im Prozess der Laufbahnplanung erstellen Mitarbeitende zusammen mit ihren Vorgesetzten einen individuellen Entwicklungsplan für die kommenden Berufsjahre. Geplant wird, welche Entwicklung möglich ist, welche Kompetenzen – oder Skills – dafür erworben werden sollten und mit welchen Weiterbildungen, Projekten oder Positionen dies erreicht werden kann. Der interne Stellenwechsel wird als Instrument der beruflichen Entwicklung genutzt; daher wird der Stellenbesetzung über den internen Arbeitsmarkt Vorrang eingeräumt. Die Arbeitsmarktfähigkeit macht die Mitarbeitenden für den internen wie auch den externen Arbeitsmarkt interessant. Immer wieder neue Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern bilden jedoch die Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsmarktfähigkeit intern nutzen.

### Interner Arbeitsmarkt

Für die Funktionsweise des internen Arbeitsmarktes wurden in einem Technologiekonzern verbindliche Spielregeln festgelegt. Im Rahmen des von einer Bereichspersonalabteilung lancierten Programms wird der bestehende interne Arbeitsmarkt als Massnahme der beruflichen Entwicklung gefördert. Zur Information über freie Stellen dient die interne Stellenausschreibung via Intranet. Interne Kandidaten werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt. Die interne Bewerbung auch über Bereichsgrenzen hinweg ist erwünscht, und Mitarbeitende können von Führungskräften anderer Abteilungen abgeworben werden. Einschränkungen bestehen nur, wenn Mitarbeitende weniger als 18 Monate an ihrer jetzigen Stelle arbeiten oder gerade ein Management-Development-Programm durchlaufen. Die Mitarbeitenden erwerben durch die verschiedenen Arbeitstätigkeiten breites Wissen und bleiben deshalb arbeitsmarktfähig.

### Beschäftigungsportfolio

Ein kleines Beratungsunternehmen im Gesundheitswesen mit Beschäftigten aus Medizin- und Pflegeberufen kann nur ein sehr eingeschränktes Spektrum von beruflichen Einsatzmöglichkeiten in einem neuen Berufsfeld bieten. Daher werden die Mitarbeitenden dazu aufgefordert, eine zweite Arbeitsstelle anzunehmen. Beispielsweise übernehmen Mitarbeitende im Auftrag des Unternehmens permanent oder vorübergehend externe Aufgaben wie Einsätze im Rettungsdienst oder

Mitarbeit als Praxisassistentin. Andere Mitarbeitende sind selbstständig in einer Praxis oder in Teilzeit in einem Krankenhaus tätig. Die Beschäftigung bei zwei Arbeitgebern ist erwünscht; damit sollen das individuelle Kompetenzspektrum erweitert und die Wissensbasis im Unternehmen vergrößert werden. Für die Mitarbeitenden lässt ein zweites Standbein immer die Option offen, das neue Berufsfeld wieder zu verlassen.

### Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit nur für leistungsorientierte Mitarbeitende

In einem Unternehmen der Informationsdienstleistung wird ein umfassender Reorganisationsprozess von einem Personalumbau begleitet. Im Zuge des technologischen Wandels werden Arbeitstätigkeiten, die handwerklich-technische Fähigkeiten erfordern, abgebaut und durch solche abgelöst, die Informatikfähigkeiten verlangen. Mitarbeitende mit handwerklich-technischen Kompetenzen werden entsprechend durch Mitarbeitende mit Informatik-Know-how ersetzt. Alle Beschäftigten werden auf den Dimensionen Leistung und Können vier Gruppen zugeordnet. Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit wird nur jenen Mitarbeitenden gewährt, die hohe Leistung erbringen und/oder hohes Potenzial besitzen. Mitarbeitende mit geringem Leistungsstandard und begrenzten Kompetenzen erhalten lediglich die für ihre aktuelle Arbeitstätigkeit notwendige Weiterbildung. Ihre Chancen, sich die für die Zukunft im Unternehmen notwendigen Kenntnisse anzueignen, sinken damit stetig. Somit bietet das Unternehmen dieser Gruppe weder Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit noch Arbeitsplatzsicherheit. Ausserdem werden die Möglichkeiten, eine breite Kompetenzbasis zu erwerben in einigen Abteilungen durch die hohe Arbeitsteilung begrenzt. Spezialisierung auf unternehmensspezifische Kompetenzen wird erwartet. Besser wäre es, die Arbeitsmarktfähigkeit aller Mitarbeitenden individuell zu fördern.

### Spezialisierung statt Arbeitsmarktfähigkeit

Die Spezialisierung der Pflegenden auf einen Fachbereich ist in einem Privatspital die Regel. Innerhalb einer Abteilung können die Pflegenden alle Aufgaben – ausser einigen wenigen Spezialaufgaben – abdecken. In Abteilungen, die mehrere Fachgebiete betreuen, ist die Spezialisierung entsprechend geringer. Der Einsatz in anderen Abteilungen ist nicht ohne Einarbeitung möglich und wird selten gewünscht. Stellenwechsel oder Job-Rotationen von Abteilung zu Abteilung finden nur eingeschränkt statt. Nach Aussagen der Führungskräfte überwiegt der Vorteil der Kontinuität im Team die Vorteile einer flexibleren





Bild: Keystone

Beim Pflegepersonal in einem Privatspital ist Spezialisierung auf einen Fachbereich die Regel. Der Einsatz in anderen Abteilungen ist nicht ohne Einarbeitung möglich und wird selten gewünscht.

#### Kasten 1

##### Literatur

- Anderson, N., Schalk, R. (1998), Editorial: the psychological contract in retrospect and prospect. In: *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), S. 637–647.
- Arvanitis, S., Hollenstein, H., Marmet, D. (2002), Numerical or Functional Labour Flexibility: What is at Stake for the Swiss Economy? Arbeitspapiere Nr. 64., Konjunkturforschungsstelle (KOF), ETH Zürich.
- Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardanjan, B., Wilczek, S. (Hrsg.) (2000), *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*, Münster.
- Bollérot, P. (2001). Arbeitnehmer und Arbeitgeber: Zwei Akteure der Beschäftigungsfähigkeit. In: P. Weinert (Hrsg.), *Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis*, S. 81–132, Bern.
- Gazier, B. (2001). Beschäftigungsfähigkeit: Ein komplexer Begriff. In: P. Weinert (Hrsg.), *Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis*, S. 19–46, Bern.
- Lombriser, R., Uepping, H. (Hrsg.) (2001). *Employability statt Jobsicherheit*, Neuwied.
- Raeder, S., Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10 (4), S. 352–364.

Einsetzbarkeit von Mitarbeitenden. Die Pflegenden entwickeln ihre Kompetenzen in ihrem Fachbereich weiter, sind aber nicht arbeitsmarktfähig, wenn es um den Einsatz in anderen Pflegebereichen in dieser oder in anderen Kliniken geht.

#### Fazit der Untersuchungen

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Arbeitsmarktfähigkeit in der Praxis zu eng definiert wird als Fähigkeit, im angestammten Berufsfeld und Aufgabengebiet eine neue Beschäftigung zu finden. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass die Flexibilisierung von Arbeit langsam dazu führt, dass sich die Anforderungen an Mitarbeitende verändern. Arbeitstätigkeiten werden breiter, erfordern vielfältigere und auch fachübergreifende Qualifikationen. Arbeitsmarktfähigkeit ist nur dann gegeben, wenn Personen unter diesen Bedingungen erwerbstätig bleiben und ihre Kompetenzen so, wie es der Arbeitsmarkt von ihnen fordert, weiterentwickeln können.

Allgemein wird angenommen, dass die Arbeitstätigkeit wesentlich zur Kompetenzentwicklung beiträgt. Entsprechend wird gefordert, dass die Kompetenzentwicklung on-the-job verstärkt gefördert werden sollte.<sup>3</sup> Daher muss auch gefordert werden, dass Arbeitgeber Verantwortung für die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Beschäftigten wahrnehmen und die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten gezielt dafür nutzen.<sup>4</sup>

Die Beispiele zeigen, dass Arbeitsmarktfähigkeit eingebettet in den Arbeits- und Führungsalltag gefördert werden kann und so-

wohl Mitarbeitende als auch Unternehmen davon profitieren. Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden die Möglichkeiten bieten, eine breite Kompetenzbasis zu entwickeln. Dabei liegt es in der Verantwortung der Arbeitgeber – auch wenn die Mitarbeitenden dies nicht explizit fordern –, diesen Prozess zu strukturieren.

#### Wo liegt der Nutzen für die Unternehmen?

Der Nutzen für die Unternehmen kann darin bestehen, dass Mitarbeitende mit hohem Kompetenzniveau vielseitiger und flexibler in verschiedenen Arbeitstätigkeiten oder Projekten eingesetzt werden können. Das Unternehmen kann so eine höhere funktionale Flexibilität sicherstellen, wodurch die interne Arbeitsorganisation leichter an veränderte Bedingungen angepasst werden kann.<sup>5</sup> Arbeitsmarktfähigkeit wird damit nicht nur zum Vorteil für die Stellensuche auf dem externen Arbeitsmarkt, sondern trägt auch zur unternehmensinternen Flexibilität bei. ■

<sup>3</sup> Vgl. Bergmann et al., 2000.

<sup>4</sup> Vgl. Bollérot, 2001.

<sup>5</sup> Vgl. Arvanitis, Hollenstein, Marmet, 2002.

# Betriebliche Weiterbildung in der Schweiz – Wirkungen

Die Weiterbildung hat für ein Land wie die Schweiz eine grosse volkswirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung. Es ist jedoch noch erstaunlich wenig über die Betriebe, die betriebliche Weiterbildung in der Schweiz durchführen, oder über die Wirkungen der Kurse bekannt. Der folgende Beitrag, der auf einem Nationalfondsprojekt beruht, verfolgt zwei Zielsetzungen. Einerseits soll im Rahmen einer deskriptiven Analyse kurz skizziert werden, durch welche Merkmale sich die Betriebe auszeichnen, die eine (inner-)betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vornehmen. Andererseits geht es um die Erforschung der qualifizierenden Wirkungen der betrieblichen Weiterbildungs-massnahmen, d.h. welche Auswirkungen auf den Lohn, den Status oder die Beschäftigungssicherheit der weitergebildeten Personen festgestellt werden können.

## Was ist betriebliche Weiterbildung?

Der Begriff Weiterbildung ist sehr vielfältig und umfasst verschiedene Segmente. Die *Grafik 1* vermittelt diesbezüglich einen Überblick. Im Mittelpunkt steht wie erwähnt die Weiterbildung, die betrieblich finanziert wird und formaler Art ist. Man spricht in diesem Zusammenhang von der betrieblichen Weiterbildung. Sie ist ein Segment der beruflichen Weiterbildung<sup>1</sup> und lässt sich durch drei Merkmale charakterisieren:

- Sie steht in Beziehung zur Erstausbildung bzw. zum derzeit ausgeübten Beruf;
- die betriebliche Weiterbildung wird in der Regel nicht von staatlicher oder anderer nicht betrieblicher Seite unterstützt;
- sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie vom Arbeitgeber bzw. vom Betrieb materiell unterstützt wird.

## Betriebe und ihre Weiterbildung

Weiterbildung muss im Interesse des Arbeitgebers und der Arbeitnehmenden sein. Wie verhält es sich aber mit der betrieblichen Weiterbildung in der Schweiz? Damit diese Frage beantwortet werden kann, bedarf es repräsentativer Daten. Dieses Kriterium erfüllen die Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake). Die Sake dient der Erfassung der Erwerbsstruktur und des Erwerbsverhaltens der Wohnbevölkerung in der Schweiz und wird vom Bundesamt für Statistik (BFS) im Auftrag des Bundesrates jährlich durchgeführt. Das Modul «Weiterbildung» ist Bestandteil der Sake, das alle drei Jahre wiederholt wird (1996, 1999). Im Rahmen

dieses Moduls wurden den Individuen verschiedene Fragen zur Weiterbildung gestellt. Obwohl es sich um eine Personen- und nicht um eine Betriebsbefragung handelt, stehen einige ausgewählte Informationen über die Arbeitgeber zur Verfügung.

## Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 1999

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich im Jahr 1999 hochgerechnet rund 830 000 Personen an betrieblichen Weiterbildungs-massnahmen beteiligt haben. Dies entspricht 23% der erwerbstätigen Bevölkerung. Bei den Arbeitnehmern ist die Weiterbildungsquote mit 25% (510 000 Personen) höher als bei den Arbeitnehmerinnen mit einem Wert von 20% (320 000 Personen). Eine grosse Mehrheit von 600 000 Beschäftigten nahm 1999 an nur einer betrieblichen Weiterbildungs-massnahme teil. Immerhin 228 000 Erwerbstätige besuchten mindestens zwei betriebliche Weiterbildungskurse.

Es sind in erster Linie die grösseren Arbeitgeber, die die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter fördern. Dies geht aus der *Tabelle 1* hervor. Je kleiner die Betriebsgrösse ist, desto geringer ist die Beteiligungsquote. Beispielsweise besuchten nur rund 6% aller Erwerbstätigen, die bei einem Arbeitgeber mit einem Mitarbeiterbestand von 1 bis 2 Beschäftigten angestellt sind, eine betriebliche Weiterbildung. Dieser Wert steigt dann kontinuierlich an und erreicht bei Unternehmen mit einem Arbeitnehmerbestand von mehr als 100 Beschäftigten einen Wert von 35%. Somit partizipieren mehr als ein Drittel aller Beschäftigten, die bei einem mittleren bis grösseren Arbeitgeber angestellt sind, an der betrieblichen Weiterbildung. Zu ergänzen ist, dass die Sake leider keine andere Detaillierung nach Betriebsgrösse zulässt.

Die Weiterbildung hängt nicht nur von der Betriebsgrösse ab, eine entscheidende Rolle kommt auch der Branche zu. Dies ist aus der *Tabelle 2* ersichtlich. Am aktivsten sind die öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber; 36% aller Erwerbstätigen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, bildeten sich weiter. Ebenfalls eine hohe Weiterbildungsquote ist in den Branchen Kredit-, Versicherungsgewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Unterrichtswesen sowie im Gesundheit- und Sozialwesen zu verzeichnen. Geringe oder praktisch keine



**Dr. Hedwig Prey**  
Senior Consultant,  
Mitglied der Geschäfts-  
leitung der St. Galler  
Wirtschafts-Consulting  
(SWC); Projektleiterin  
des SNF-Projekts «Be-  
triebliche Weiterbildung  
in der Schweiz»

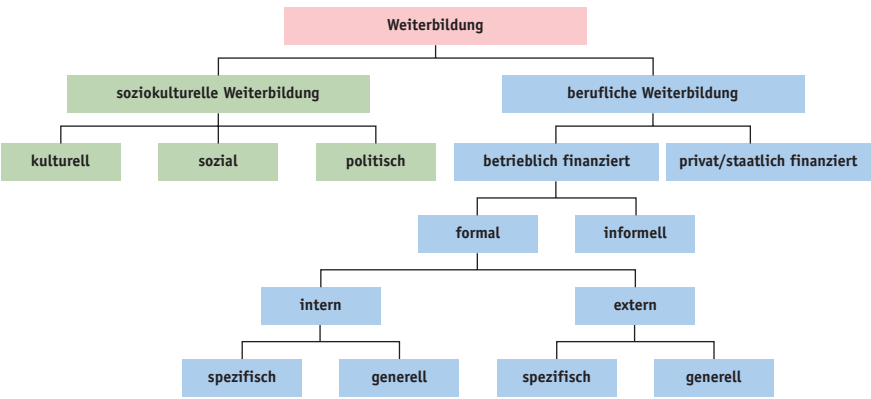


**Dr. Rolf Widmer**  
Managing Partner,  
Geschäftsführer der  
St. Galler Wirtschafts-  
Consulting (SWC);  
wissenschaftlicher Mit-  
arbeiter am SNF-Projekt  
«Betriebliche Weiter-  
bildung in der Schweiz»

<sup>1</sup> Zu den Wirkungen der beruflichen Weiterbildung allgemein existiert ebenfalls ein Nationalfondsprojekt im Rahmen des NPF 43 (Bearbeiter: R.E. Leu und M. Gerfin).

Grafik 1

Formen der Weiterbildung



Quelle: Wüst (1998) / Die Volkswirtschaft

Tabelle 1

Betriebliche Weiterbildung nach Betriebsgrösse 1999

Anzahl Beschäftigte	Insgesamt <sup>a</sup>	Männer <sup>a</sup>	Frauen <sup>a</sup>
1–2	26 000 (6%)	14 000 (6%)	12 000 (6%)
3–5	59 000 (12%)	31 000 (13%)	28 000 (12%)
6–10	74 000 (19%)	42 000 (20%)	32 000 (17%)
11–19	79 000 (26%)	45 000 (27%)	34 000 (25%)
20–49	131 000 (26%)	79 000 (27%)	53 000 (25%)
50–99	92 000 (26%)	57 000 (27%)	35 000 (24%)
Mehr als 100	355 000 (35%)	238 000 (28%)	118 000 (30%)

a Prozentangaben als Quote (in Bezug auf alle Erwerbstätigen der jeweiligen Betriebsgrösse). Beispiel: 6% aller erwerbstätigen Frauen, die 1999 bei einem Arbeitgeber mit 1–2 Beschäftigten tätig waren, besuchten eine betriebliche Weiterbildung.

Quelle: Sake 1999 / Die Volkswirtschaft

Weiterbildungsaktivitäten sind in den Branchen der Land- und Forstwirtschaft, Bergbau/Steine/ Erde sowie dem Gastgewerbe festzustellen.

Vermutete Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung

Welches sind die Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung, und können diese empirisch belegt werden? In vielen anderen Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit steht die Beschäftigungssicherheit der Arbeitnehmenden als Effekt von betrieblicher Weiterbildung im Vordergrund. So stellt sich die Frage, ob die Teilnehmer ihren Arbeitsplatz durch Weiterbildungsaktivitäten besser halten können als ohne betriebliche Weiterbildung. Von grossem Interesse ist auch, inwiefern Arbeitnehmende durch die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung mehr Führungsverantwortung übernehmen, einen innerbetrieblichen Karriereprung erleben oder höhere Löhne erhalten können. Als weitere Frage stellt sich, welche Art von betrieblicher Weiterbildung am viel versprechendsten ist. Sind beispielsweise betriebsexterne Seminare sinnvoller als be-

triebsinterne Weiterbildungsveranstaltungen? Spielt es für den Effekt der Weiterbildung eine Rolle, ob sich die Teilnehmenden an den Kosten beteiligen müssen?

Die vorangegangene deskriptive Analyse auf Basis der Sake zeigt zwar (hochgerechnet) eine erstaunlich grosse Anzahl von Teilnehmenden an betrieblicher Weiterbildung auf; für eine empirische Wirkungsanalyse jedoch kann nur die Information weniger Personen verwendet werden. Grund dafür ist die Notwendigkeit, dem typischen Selektionsproblem einer solchen Massnahmenevaluation gerecht werden zu müssen (s. dazu den nächsten Abschnitt). Ausserdem ist es mit Hilfe der Sake nicht möglich, nähere Informationen zur Art der betrieblichen Weiterbildung zu erhalten. Die nachfolgende Analyse muss sich also auf die Grundfragen der Effekte betrieblicher Weiterbildung allgemein beschränken. Als mögliche Erfolgsfaktoren sind dabei die Beschäftigungssicherheit der Teilnehmenden, der Monatsbruttolohn (standardisiert auf eine 40-Stunden-Woche) und ein Aufstieg in der beruflichen Stellung gewählt worden.

Selektionsproblem – methodisches Vorgehen

Im Zentrum einer ökonometrischen Evaluation von Weiterbildungs-massnahmen steht meist die Frage, wie das typischerweise auftretende Selektionsproblem gelöst werden kann.<sup>2</sup> Dieses Problem besteht darin, dass die Teilnehmenden an Weiterbildungs-massnahmen in der Regel eine besondere Gruppe darstellen, sowohl aufgrund ihrer persönlichen beobachtbaren Merkmale (z.B. Alter, Ausbildung und Betriebstreue) als auch wegen ihrer unbeobachtbaren Eigenschaften (z.B. Intelligenz oder Motivation). Im Falle der betrieblichen Weiterbildung kann es beispielsweise sein, dass nur diejenigen Beschäftigten an einem Kurs teilnehmen dürfen, die aus Sicht des Arbeitgebers am motiviertesten sind und viel versprechende Erfolgsaussichten haben. In einem anderen Fall sind es nur diejenigen, denen es an der nötigen Ausbildung oder am spezifischen Fachwissen fehlt.

Es wäre damit falsch, die Wirkung des Kurses nur daran zu messen, wie sich das Erfolgskriterium bei den Teilnehmenden nach Abschluss des Kurses verändert hat, also ob die Teilnehmenden nach Beendigung der betrieblichen Weiterbildung höhere Löhne haben als vorher. Denn die Löhne hätten sich aufgrund der spezifischen Merkmale der Teilnehmenden (Ausbildung, Motivation usw.) möglicherweise auch ohne Kursbesuch verändert. Es muss stattdessen eine Vergleichsperson oder -gruppe mit ähnlichen Eigenschaften gefunden werden, anhand derer nachvollzogen

2 Vgl. dazu die einschlägigen Arbeiten von z.B. Lalonde (1986) oder Heckman/Hotz/Dabos (1987).  
3 Diese erstaunlich geringe Zahl ergibt sich daraus, dass für eine Evaluation nur solche Personen aus der Sake als Teilnehmende in Frage kommen, die nur an einem (oder zwei) betrieblichen Weiterbildungskurs(en) und sonst an keiner anderen beruflichen Weiterbildungs-massnahme teilgenommen haben. Ohne diese Einschränkung könnte der Effekt des betrieblichen Kurses nicht eindeutig von einer allfälligen Wirkung einer anderen beruflichen (aber nicht betrieblichen) Weiterbildungs-massnahme isoliert werden. Diese starke Reduktion von Beobachtungen ist das Ergebnis von einer sehr regen beruflichen Weiterbildungsbeteiligung in der Schweiz, denn die meisten Beschäftigten in der Sake nehmen mehrmals (und nicht nur im Jahr 1999) an einer beruflichen Weiterbildungs-massnahme teil.

werden kann, ob die Löhne der Teilnehmenden nach Kursbesuch höher sind als bei der Vergleichsperson oder -gruppe. Besser noch: Um auch die Einflüsse von unbeobachtbaren Eigenschaften auf den Lohn aufzufangen, sollte die Evaluation eher die Frage behandeln, ob die Löhne der Teilnehmenden durch den Kursbesuch stärker gestiegen sind als bei den Nichtteilnehmenden (so genannter «Difference-in-Difference»-Ansatz).

Die empirische Evaluation des hier vorgestellten Forschungsprojekts verwendet eben diesen «Difference-in-Difference»-Ansatz; dieser untersucht die Wirkungen von betrieblicher Weiterbildung auf die Erfolgskriterien Beschäftigungssicherheit, Lohn und berufliche Stellung. Dabei wird zuerst mit Hilfe einer ökonometrischen Probit-Analyse untersucht, welche beobachtbaren Eigenschaften die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung beeinflussen. In einem zweiten Schritt wird versucht, mit Hilfe eines matching-Algorithmus für jede(n) Teilnehmende(n) eine in ihrer geschätzten Teilnahmewahrscheinlichkeit möglichst ähnliche Vergleichsperson aus der Gruppe der Nichtteilnehmenden zu finden. Und im dritten Schritt werden dann die Veränderungen im Erfolgskriterium zwi-

schen Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden miteinander verglichen. Erweist sich dann beispielsweise die Lohnsteigerung bei den Teilnehmenden als grösser als bei ihren zugeordneten Nichtteilnehmenden, so spricht man hier von einem Erfolg der Massnahme (aus Sicht der Beschäftigten).

## Ökonometrisches Modell

Für die Modellierung der Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung mit Hilfe einer einfachen Probit-Regression können 122 Personen als Teilnehmende – unter den oben genannten Bedingungen – für das Jahr 1999 aus der Sake identifiziert werden.<sup>3</sup> Für die Kontrollgruppe können die Angaben von 1293 Personen verwendet werden. Als erklärende Variablen für die individuelle Teilnahmewahrscheinlichkeit wurden das Geschlecht, das Alter, die Nationalität, die Ausbildung, der (auf eine 40-Stunden-Woche) standardisierte Bruttomonatslohn des Vorjahres, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Betriebsgrösse, die regionale Zuordnung des Befragungshaushaltes sowie die Branche des Betriebes verwendet.

Es zeigt sich, dass insbesondere gut ausgebildete Beschäftigte im Vergleich zu Beschäftigten ohne Berufsausbildung (die Referenzgruppe) eine hohe Teilnahmewahrscheinlichkeit an betrieblicher Weiterbildung aufweisen. Des Weiteren liegt die Teilnahmewahrscheinlichkeit in sehr grossen Betrieben mit 100 oder mehr Beschäftigten signifikant über der in kleinen oder mittleren Betrieben. Und schliesslich zeigt sich, dass die individuelle Teilnahmewahrscheinlichkeit vor allem im Kredit- und Versicherungsgewerbe, in der öffentlichen Verwaltung und im Unterrichtswesen überdurchschnittlich hoch ist. Nur auf dem 90%-Signifikanzniveau signifikant höher gegenüber der Referenzregion Tessin ist die Teilnahmewahrscheinlichkeit für Beschäftigte in der Nordostschweiz und in Zürich. Im Grossen und Ganzen werden damit die Ergebnisse der obigen deskriptiven Analyse bestätigt.

## Effektive Wirkungen der betrieblichen Weiterbildung

Anhand der mit der Probit-Analyse geschätzten individuellen Teilnahmeneigung wird nun jeder teilnehmenden Person genau eine nicht teilnehmende Person zugeordnet und ein Paar gebildet. Für jedes dieser Paare wird dann der Unterschied in der Entwicklung der Erfolgskriterien (Beschäftigungswahrscheinlichkeit, standardisierter Bruttomonatslohn und beruflicher Aufstieg) zwischen den Jahren 1998 und 2000 berechnet. Der Durchschnitt dieser Differenz über alle Paare ergibt den Massnahmeneffekt.

Tabelle 2

### Betriebliche Weiterbildung nach Branche 1999

	Insgesamt <sup>a</sup>	Männer <sup>a</sup>	Frauen <sup>a</sup>
Land- und Forstwirtschaft	6 000 (3%)	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>
Bergbau/Steine/Erden	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>
Industrie/Verarbeitendes Gewerbe	141 000 (18%)	112 000 (20%)	29 000 (12%)
Energie- und Wasserversorgung	10 000 (26%)	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>
Baugewerbe	35 000 (11%)	30 000 (11%)	5 000 (10%)
Handel/Reparaturgewerbe	110 000 (15%)	71 000 (20%)	39 000 (10%)
Gastgewerbe	7 000 (4%)	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>
Verkehr/Nachrichten	56 000 (20%)	40 000 (21%)	16 000 (16%)
Kredit-/Versicherungsgewerbe	76 000 (31%)	48 000 (36%)	28 000 (26%)
Immobilien/Vermietung/Informatik	74 000 (16%)	54 000 (20%)	20 000 (11%)
Öffentliche Verwaltung	87 000 (36%)	58 000 (42%)	29 000 (27%)
Unterrichtswesen	71 000 (25%)	30 000 (27%)	41 000 (23%)
Gesundheits- und Sozialwesen	117 000 (23%)	32 000 (25%)	85 000 (22%)
Sonstige Dienstleistungen	35 000 (12%)	16 000 (15%)	19 000 (10%)
Andere	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>	A <sup>b</sup>

a Prozentangaben als Quote (in Bezug auf alle Erwerbstätigen der jeweiligen Branche). Beispiel: 20% aller erwerbstätigen Männer, die 1999 im Bereich «Industrie/Verarbeitendes Gewerbe» tätig waren, nahmen an einer betrieblichen Weiterbildung teil.

b Zu wenige Angaben zur Verfügung.

Quelle: Sake 1999 / Die Volkswirtschaft



Im Fall des *Beschäftigungseffekts* fallen der einfache Effekt und der «Difference-in-Difference»-Effekt zusammen, da vor der Kursteilnahme kein Unterschied in der Beschäftigungsquote zwischen Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden bestand. Beide Gruppen waren vollbeschäftigt. Im Jahr 2000 lag die Beschäftigungsquote unter den Teilnehmenden bei 98,4%, bei den Nichtteilnehmenden bei 95,9%. Die Teilnehmenden hatten hier also gegenüber der zugeordneten Vergleichsgruppe einen Beschäftigungsvorteil von 2,5 Prozentpunkten. Dieser Wert ist allerdings nicht signifikant.

Bei der Untersuchung der *beruflichen Stellung* ergibt sich überhaupt gar keine Wirkung. Der Unterschied im beruflichen Auf- oder Abstieg zwischen Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden zwischen 1998 und 2000 gleicht sich im Mittel über alle Paare gänzlich aus. Hier ist also der geschätzte Effekt gleich null.

Einzig die Wirkung der betrieblichen Weiterbildung auf den *Bruttomonatslohn* (standardisiert auf eine 40-Stunden-Woche) ergibt einen positiven Effekt. Die Lohnsteigerung zwischen 1998 und 2000 fällt für die Teilnehmenden deutlich stärker aus als für die Nichtteilnehmenden. Im Schnitt erhöhen sich die Löhne der Teilnehmenden im betreffenden Zeitraum um 15,2%, die der Nichtteilnehmenden um 10,7%. Die Lohnerhöhung bei den Teilnehmenden ist signifikant von null verschieden (auf dem 95%-Signifikanzniveau), die der Nichtteilnehmenden nicht. Im Mittel über alle Paare stiegen die Löhne der Teilnehmenden also um 4,5 Prozentpunkte stärker als bei den Nichtteilnehmenden. Dieses Ergebnis zeigt zweierlei: Zum einen ist ein positiver Lohneffekt der Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung ersichtlich, zum anderen scheint es sich sowohl bei den Teilnehmenden als auch bei den Nichtteilnehmenden dieser Stichprobe um Personen mit einem für die Schweiz vergleichsweise starken Lohnwachstum zu handeln.

Die Ergebnisse der ökonometrischen Analyse sind mit Vorsicht zu beurteilen, sodass man bei der Verallgemeinerung für die ganze Schweiz sehr vorsichtig sein sollte. So ist die Zahl der Teilnehmenden, deren Angaben für die ökonometrische Evaluation ausgewertet werden können, mit 122 sehr klein. Der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit, nur solche Personen evaluieren zu können, die im betrachteten Evaluationszeitraum an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen haben und sonst an keiner anderen beruflichen Weiterbildung. Selbst mit einem umfangreichen Datensatz wie die Sake stösst man hier bald an Grenzen, ist doch die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in der Schweiz offensichtlich stark verbreitet. Des Weiteren zeigte sich bei den ökonometrischen Arbeiten, dass

die geschätzten Effekte nicht sonderlich stabil sind und dass sie von der Spezifikation der Schätzung für die Teilnahmewahrscheinlichkeit abhängen. Schliesslich ist der betrachtete Zeithorizont von 1998 bis 2000 sehr klein. Interessant zu kennen wären auch längerfristige Effekte der betrieblichen Weiterbildung, die möglicherweise noch sehr viel später nach Beendigung des Kurses auftreten können. Auch eine solche Analyse ist jedoch mit der hier verwendeten Datenbasis nicht möglich, dies sowohl aufgrund der Fallzahlen als auch aufgrund des begrenzten Panelcharakters der Sake von maximal fünf Jahren.

## Fazit

Aus der deskriptiven und der ökonometrischen Analyse können zunächst folgende Ergebnisse zusammengefasst werden: Die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung ist bei gut ausgebildeten Beschäftigten höher als bei nicht oder schlecht ausgebildeten Arbeitnehmenden. Weitere wichtige Einflussfaktoren für eine betriebliche Weiterbildung sind die Grösse und die Branche des Betriebs. So bilden Arbeitgeber im öffentlichen Dienst, beim Kredit- und Versicherungswesen, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Unterrichtswesen häufiger aus als Betriebe in den anderen Branchen. Bezüglich der Betriebsgrösse ergibt die Untersuchung klar, dass insbesondere grosse Betriebe (mit über 100 Mitarbeitern) deutlich intensiver betriebliche Weiterbildung durchführen als kleinere Betriebe. Signifikante Effekte der betrieblichen Weiterbildung für die Teilnehmenden konnten mit Hilfe einer ökonometrischen Analyse nur bezüglich der Löhne gefunden werden. Es konnte demgegenüber weder eine Wirkung auf die Beschäftigungssicherheit noch auf die berufliche Stellung der Mitarbeitenden nachgewiesen werden.

Bei dieser Analyse ist jedoch vollständig auf die Untersuchung der Wirkungen betrieblicher Weiterbildung auf die Betriebe verzichtet worden. So ist, zumindest aus theoretischer Sicht, davon auszugehen, dass betriebliche Weiterbildung zu Produktivitätssteigerungen im Betrieb und damit zu einem Erhalt bzw. Ausbau der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit führt. Gerade vor dem Hintergrund dieses Gedankens wäre zu prüfen, ob bei den staatlichen Rahmenbedingungen etwas geändert werden kann, damit die betriebliche Weiterbildung insbesondere bei kleineren und Kleinstbetrieben gesteigert werden kann. So kann sichergestellt werden, dass diese das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft bildenden Institutionen den Anschluss nicht verlieren und mit gut weitergebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Zukunft gewappnet sind. ■

### Kasten 1

#### Literatur

- Heckman, J.J./Hotz, V.J./Dabos, M. (1987): Do we need experimental data to evaluate the impact of manpower training on earnings?, in: *Evaluation Review*, Vol. 11, S. 395–427.
- Lalonde, R. (1986): Evaluating the Economic Evaluations of Training Programs with Experimental Data, in: *American Economic Review*, Vol. 76(4), S. 604–620.
- Wüst, Petra (1998): Betriebliche Weiterbildung in der Schweizer Industrie: Ausgeschöpfte Möglichkeiten oder brachliegendes Potential?, Zürich.

# Zweitkarriere nach 50 – ein Weg zu mehr Beschäftigung für ältere Arbeitskräfte?

Der folgende Beitrag befasst sich mit der Zweitkarriere älterer Erwerbspersonen und geht folgenden Fragen nach: Was ist unter einer Zweitkarriere nach 50 zu verstehen? Was sind die Gründe dafür? Durch welche arbeitsmarktlichen Trends werden solche beruflichen Laufbahnen begünstigt? Welche Bedeutung hat die betriebliche Alterspolitik in diesem Kontext? Bringt die Zweitkarriere eine Lösung unserer Arbeitsmarktprobleme? Und welche Rolle spielt die selbstständige Erwerbstätigkeit für die Zweitkarriere? Zudem zeigt er typische Fallbeispiele solcher Zweitkarrieren und Möglichkeiten der betrieblichen Laufbahngestaltung.

## Was versteht man unter Zweitkarriere nach 50?

Unter diesem Begriff versteht man Karrieren von Personen über 50 Jahren (Status als Arbeiter, Angestellte, Fach- und Führungskräfte), die sich im fortgeschrittenen Erwerbsalter nachhaltig und dauerhaft beruflich neu orientieren. Es kann sich dabei um ganz unterschiedliche Situationen handeln: den Neubeginn in einer andern beruflichen Funktion, Firma oder Branche (z.B. Übergang aus der Produktion in den Service), den Sprung in die Selbstständigkeit, den Wiedereinstieg nach der Familienphase (v.a. bei Frauen) oder die Form der flexiblen Pensionierung (z.B. Alterszeit).

Ältere Arbeitskräfte haben im Unterschied zu Jüngeren zumeist andere Ansprüche an ihr Berufsleben. Sie suchen nach mehr Sinn und Befriedigung in ihrer Tätigkeit und haben nicht unbedingt gesteigerte Karriereambitionen. Bei manuellen Tätigkeiten kann auch der Wunsch nach einer körperlich weniger anstrengenden Arbeit im Vordergrund stehen.

## Verschiedene Gründe für den Berufswechsel

Zweitkarrieristen fühlen sich häufig in ihrer aktuellen beruflichen Position nicht mehr voll gefordert und suchen nach einer neuen Herausforderung. Daneben gibt es aber – und dies noch häufiger – wirtschaftliche Sachzwänge (z.B. den Fall der Kündigung), durch die sich Menschen zu einer beruflichen Neuorientierung gezwungen sehen. Bei Umstrukturierungen und Fusionen, die auf Kosteneinsparungen abzielen, sind ältere Mitarbeiter aufgrund der vergleichsweise höheren Löhne

besonders gefährdet. Andere Gründe für eine Zweitkarriere können gesundheitlich bedingt oder aber auf Faktoren, wie Konkurs, Karrierebruch durch die Einführung neuer Technologien, Mobbing bei der Arbeit, familiäre Gründe (z.B. Scheidung), Heimkehr nach langjährigem Auslandsaufenthalt usw., zurückzuführen sein.<sup>1</sup>

## Begünstigung durch neue Trends auf dem Arbeitsmarkt

Die Möglichkeiten zum Ergreifen einer Zweitkarriere gab es schon immer. Neu ist hingegen die Breitenwirkung des Phänomens, indem sich heute Arbeitnehmer zwischen 50 und 65 Jahren zunehmend veranlasst sehen, ihr berufliches Leben kurz vor ihrem Ruhestand nochmals zu verändern. Die Gründe dafür sind im Einzelnen vielfältig; sie lassen sich aber letztlich auf sozioökonomische Trends zurückführen, die klar auf eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes hinweisen. Folgende Charakteristika sind kennzeichnend für diese Entwicklung:<sup>2</sup>

- Im Zuge des Übergangs von der Industrie zur wissensbasierten Gesellschaft hat sich der Strukturwandel in der Wirtschaft beschleunigt. Es kommt zu neuen Unternehmensformen (z.B. durch Fusionen, Outsourcing). Parallel dazu besteht ein Trend zu flacheren Hierarchien und verstärkter Teamorientiertheit.
- Diese Entwicklung geht einher mit einem verstärkten Trend zur Selbstständigkeit. Gerade bei älteren Erwerbstätigen besteht eine Tendenz hin zur Tätigkeit als Selbstunternehmer. Der Anteil der älteren Selbstständigerwerbenden (50–61/64 Jahre) an den Erwerbstätigen hat sich von 18,8% 1991 auf 21,7% 2001 erhöht (vgl. *Tabelle 1*).
- Die neuen Technologien (v.a. im Informations- und Kommunikationsbereich) führen zu starken Produktivitätssteigerungen, sodass ein wachsendes Potenzial zur Verkürzung der Arbeitszeit und zur flexiblen Gestaltung der Arbeitsbedingungen besteht. Gleichzeitig nimmt der Trend zu projektbezogener Arbeit zu, was über die Tätigkeit in Netzwerken zu einer vermehrt dezentralen Arbeitsausführung (z.B. in Form von Telearbeit oder Portfoliowork) führt.



**Urs Birchmeier**  
Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter, Ressort  
Arbeitsmarktanalyse  
und Sozialpolitik, Staats-  
sekretariat für Wirtschaft  
(seco), Bern

1 Jakob/Kres, 2001.

2 Birchmeier, 2001.

3 Henneberger/Sousa-Poza, 2002.

4 Die Ausführungen über die Laufbahngestaltung stützen sich stark auf den Beitrag von Morschhäuser, M. zum Thema «Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung», in: Gussone et al. (1999).

5 Behrens, 1999.

Tabelle 1

**Schweiz: Selbstständigerwerbende nach Alter, 1991 und 2001<sup>a</sup>**  
(in % der Erwerbstätigen)

	1991	2001
15–34 Jahre	9.6	8.9
35–49 Jahre	18.9	18.6
50–61/64 Jahre <sup>b</sup>	18.8	21.7
61/64 Jahre und mehr <sup>b</sup>	53.8	61.4
Total	16.3	17.1

a Die Selbstständigerwerbenden umfassen auch mitarbeitende Familienmitglieder sowie Arbeitnehmer ihres Unternehmens.

b Die Gruppe der 50–61-Jährigen und der 62-Jährigen und Älteren ist jene der Frauen und der 50–64-Jährigen bzw. der 65-Jährigen und Älteren jene der Männer.

Quelle: OECD 2003 (Basis: Sake) / Die Volkswirtschaft

- Ein Indiz für zunehmende Zweitkarrieren ist auch die erhöhte Fluktuationsrate auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt. Die gesamtwirtschaftliche Fluktuationsrate (definiert als die Anzahl der Stellenwechsel im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten) hat sich von 7,4% in der Periode 1992/93 auf 8,8% 1996/97 und 10,2% 1999/2000 erhöht.<sup>3</sup>

Angesichts des raschen und komplexen Wandels in der Wirtschaft muss der Zweitkarrierist seine neue Karriere sorgfältig planen, wenn er sich im unsicheren Arbeitsumfeld behaupten will. Die Angst vor finanziellen Einbussen schreckt heute noch viele davon ab, eine neue, zweite Karriere zu beginnen. Bei den Leuten, die sich den Ausstieg aus dem bisher traditionell üblichen beruflichen Werdegang leisten können, handelt es sich häufig um Leute des mittleren und oberen Kaders, da sie sich eine berufliche Neuorientierung finanziell am ehesten leisten können. Die betriebliche Alterspolitik ist hier zentral gefordert, Möglichkeiten zum Ergreifen einer Zweitkarriere für alle Beschäftigungskategorien – unabhängig von der beruflichen Stellung – zu schaffen.

## Zentrale Bedeutung der betrieblichen Alterspolitik

Aufgabe der betrieblichen Alterspolitik ist es, vorbeugend Strategien zu entwickeln, die sich auf die individuelle Gestaltung der Arbeitsplätze richten, wobei sowohl den Bedürfnissen und Interessen des Unternehmens als auch den Bedürfnissen und Fähigkeiten der älteren Arbeitskräfte Rechnung zu tragen ist. Im Zusammenhang mit der Zweitkarriere spielt vor allem die Laufbahngestaltung eine wichtige Rolle. Sie soll es älteren Erwerbstätigen ermöglichen, geplant und absehbar aus bisherigen – belastenden oder künftig nicht mehr vorhandenen – Tätigkeitsfeldern auszuweichen, um mit zunehmendem Alter neue Positionen im Betrieb einnehmen zu können, die ihrem Leistungsvermögen entsprechen.

### Altersgerechte Laufbahngestaltung

Wie muss eine altersgerechte innerbetriebliche Laufbahngestaltung aussehen, damit eine Zweitkarriere möglich wird? Wo ergeben sich alterskritische Hindernisse und welches sind die Probleme im Zusammenhang mit der Zweitkarriere? Wie können altersgerechte Laufbahnen von den Unternehmen konkret gestaltet werden und was ist dabei zu beachten?<sup>4</sup>

Der Grundgedanke einer innerbetrieblichen Laufbahngestaltung ist an sich einfach: (1) Die betrieblichen Karrieren sollen zu geringer oder anders belasteten Arbeitsplätzen führen; (2) sie sollen mit verbesserten oder neu erworbenen Qualifikationen verbunden sein; (3) schliesslich sollte dies als positive berufliche Veränderung erlebt werden.<sup>5</sup>

Falls der berufliche Aufstieg gelingt, können ältere Menschen Positionen einnehmen, die es ihnen erlauben, körperlich weniger stark beanspruchende Tätigkeiten (z.B. Akkord- oder Schichtarbeit) aufzugeben und dafür mehr in Tätigkeitsfeldern aktiv zu sein, in denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse weiterentwickeln können (z.B. dispositive Tätigkeiten). Möglichkeiten für solche Karrieren bieten etwa im gewerblichen Bereich die Meister- oder Technikerlaufbahn für Arbeiter aus der Produktion. Allerdings ist der Spielraum dafür beschränkt, da sich im Zuge neuer betriebsorganisatorischer Konzepte, wie Lean Management oder der Einführung dezentralisierter autonomer Arbeitsteams, die Anzahl der vertikalen Aufstiegspositionen tendenziell verringert hat.

Konzepte altersgerechter Laufbahngestaltung beziehen sich deshalb immer häufiger auf Laufbahnwechsel auf horizontaler Ebene, d.h. es handelt sich um Quereinstiege in andere Arbeitsbereiche. Ein Positionswechsel ist so auch bei ausgedünnten Hierarchieebenen

Kasten 1

### Altersgerechte Positionswechsel im Rahmen bestehender Betriebsstrukturen und Arbeitsbereiche

#### 1. Fallbeispiel: Maschinenbauunternehmen

In einem Maschinenbaubetrieb wurde ein «Patensystem» ins Leben gerufen. Dieses besteht darin, dass einem neu angestellten Arbeitnehmer während der Zeitspanne von einem halben Jahr ein «Pate» zur Seite gestellt wird. Dieser hat die Aufgabe, den «Neuen» in die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Arbeitsaufgaben einzuweisen, ihm fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln und ihn persönlich zu betreuen. Gerade ältere Arbeitnehmer sind aufgrund ihrer langjährigen Berufs- und Betriebserfahrung, ihres Beziehungsnetzes und ihrer sozialen Kompetenzen für solche Aufgaben besonders geeignet. Das setzt allerdings voraus, dass sie über die Jahre hinweg genügend Ruhe und Geduld entwickelt haben, um diese wichtige pädagogische Aufgabe erfüllen zu können. Mit diesem «Patensystem» wurden gute Erfahrungen gemacht.

#### 2. Fallbeispiel: Automobilunternehmen

Zu Zeiten von Modellwechseln fallen bei Automobilunternehmen periodisch neue Aufgaben in Form von Projekten an. In einem Automobilwerk wurde dieser Umstand dazu benützt, um ältere, erfahrene Arbeitskräfte aus der Produktion gezielt in die Entwicklungs- und Anlaufphase eines neuen Automobilmodells einzubeziehen. Zeitlich dauerte die Anlagenvorbereitung von der Pilotorganisation bis zur Serienreife etwa eineinhalb Jahre. Danach arbeiten die betreffenden Arbeitskräfte in der umstrukturierten Fertigung, wobei sie nunmehr aufgrund ihrer erworbenen Kenntnisse im Vergleich zu vorher über ein höheres Qualifikationsniveau verfügen. Zusätzlich besteht ihre Aufgabe aber auch darin, ihr Wissen beim Serienlauf in ihrer Stammapteilung weiterzuvermitteln.

Bei den Frauen dürfte das Potenzial für Zweitkarrieren tendenziell grösser sein als bei den Männern. Allerdings fehlt es gerade für ältere Frauen, die häufig in Teilzeit- und Temporärfunktionen tätig sind, an geeigneten Stellen mit langfristigen Laufbahnmöglichkeiten.



Bild: Keystone

möglich. Solche Arten der Karrieregestaltung bestehen schon heute in zahlreichen Betrieben; es handelt sich jedoch zumeist um Lösungen, die von Fall zu Fall gefunden und nicht etwa systematisch geplant werden. Der Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungswirtschaft führt allerdings zu veränderten Arbeitsanforderungen, was sich in einem Rückgang körperlich beanspruchender Arbeit und einer Zunahme wissensgeleiteter Tätigkeiten ausdrückt.

Wie eine altersgerechte Laufbahngestaltung aussehen kann, geht aus den dargestellten Fallbeispielen hervor. Die zwei ersten Beispiele er-

folgen im Rahmen bestehender Betriebsstrukturen und Geschäftsbereiche (vgl. *Kasten 1*), während bei den anderen erwähnten Fällen (vgl. *Kasten 2*) neue Laufbahnen erst durch die Gründung neuer Geschäftsfelder geschaffen werden konnten.<sup>6</sup>

Im Beispiel des Maschinenbaubetriebes und der Computerfirma (*Kasten 2*) konnte der Weg für neue Laufbahnen älterer Arbeitskräfte nur durch die *Gründung neuer Geschäftseinheiten* freigemacht werden. Dies setzt voraus, dass es sich bei den betreffenden Erwerbspersonen um erfahrene Fachkräfte handelt, die für das neue Aufgabengebiet die erforderlichen Qualifikationen mitbringen. Diese beiden Fälle sind auch darum besonders interessant, weil – ausgehend vom Leistungspotenzial der älteren Beschäftigten – eine «passende» Produkt- und Marktstrategie für ein neues Geschäftsfeld entwickelt und erfolgreich in die Praxis umgesetzt wurde.<sup>7</sup> Das bedingt jedoch, dass eine genügende Nachfrage nach den neuen Produkten bzw. Dienstleistungen und ein starkes Engagement seitens des «Ausgangsbetriebes» besteht, um die neuen Strukturen einzuführen.

#### Fazit: Laufbahngestaltung

Trotz der erwähnten Fallbeispiele sieht es in der betrieblichen Praxis mit der altersgerechten Personalentwicklung und Laufbahnplanung eher bescheiden aus. Es dominieren noch weitgehend die Ad-hoc-Verfahren der Personalpolitik. Modelle eines altersadäquaten Positionswechsels sind dagegen in der betrieblichen Realität nur schwierig zu finden; d.h. es gibt vorderhand noch wenig Betriebe, die im Rahmen einer vorausschauenden

Kasten 2

#### Altersgerechte Positionswechsel durch Gründung neuer Geschäftsbereiche

##### 1. Fallbeispiel: Maschinenbauindustrie – Schaffung einer produktionsnahen Serviceabteilung

Ein Maschinenbaubetrieb, der Baumaschinen herstellte, hatte von 1991 bis 1996 wegen sinkender Aufträge drastisch Personal abgebaut. Trotzdem war der Altersdurchschnitt der Belegschaft in diesem Zeitraum von durchschnittlich 37 Jahre auf 41,5 Jahre gestiegen. Da weite Bereiche der Produktion (z.B. Montage, Schweißerei) als alterskritisch gelten (körperliche Arbeitsanforderungen, Akkordsystem), entstand bei älteren Arbeitnehmern ein Leistungsabfall, der abteilungsintern nicht mehr zu lösen war. Daraufhin wurde ein neuer beschäftigungspolitischer Weg eingeschlagen: Nachdem die Personalverantwortlichen das Leistungspotenzial der betreffenden Personen analysiert hatten, wurde die Gründung eines neuen Geschäftsbereiches initiiert, in das die Älteren versetzt wurden. Es handelte sich um eine produktionsnahe Serviceabteilung der Wartung und Instandhaltung von

Spezialgeräten, die im Werk hergestellt werden und bei denen ältere Arbeitnehmer ihre Berufserfahrungen aus der Fertigung einsetzen konnten. In der neuen Abteilung wird nach Zeitlohn gearbeitet, und es treten keine nennenswerten körperlichen Belastungen auf; damit kann der Positionswechsel als altersgerecht bezeichnet werden.

##### 2. Fallbeispiel: Computerindustrie – Gründung eines Reparaturzentrums

In einer Computerfirma galten 45- bis 50-jährige Serviceingenieure als zu alt für den Einsatz im Aussendienst, da ihre Berufsqualifikationen nicht mehr auf dem neuesten Stand waren, gesundheitliche Probleme auftraten und die Kunden junge dynamische Fachkräfte erwarteten. Das Unternehmen fand in der Folge eine Lösung, und zwar in Form der Gründung eines neuen hoch spezialisierten «Repair Service Center», in das etwa 30% der älteren Aussendienstingenieure versetzt wurden.



## Literatur

- Behrens, J. et al. (1999): Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen/Wiesbaden.
- Birchmeier, U. (2001): Veränderungen der Arbeitswelt in der Wissensgesellschaft, in: Die Volkswirtschaft, Nr. 9.
- Harabi, N./Meyer, R. (2000): Die neuen Selbstständigen, Forschungsbericht, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Olten.
- Henneberger, F./Sousa-Poza, A. (2002): Eine empirische Analyse von Stellenwechseln in der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, St. Gallen.
- Huth, Petra (2002): Mehr Lebensqualität dank Altersteilzeit, in: Neue Zürcher Zeitung, 18. Juli.
- Jakob, B./Kres, M. (2001): Die zweite Karriere – Karriereplanung für die zweite Lebenshälfte, Zürich.
- Morschhäuser, M. (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung, Beitrag in: Gussone, M. et al.: Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main.
- OECD (2003): Vieillessement et politiques de l'emploi – Suisse, Paris.

den Personalentwicklung explizit die älteren Arbeitnehmer einbeziehen. Erforderlich ist deshalb der Abbau von Altersbarrieren, die einer Laufbahngestaltung im fortgeschrittenen Alter entgegenstehen. Hierzu gehören namentlich mangelnde Qualifizierungschancen, gewachsene Muster der Stellenbesetzung, innerbetriebliche Grenzziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten, finanzielle und tarifliche Barrieren (z.B. bei Schicht- und Nachtarbeit) sowie fehlende Möglichkeiten, um Stellen in besonders belastenden Arbeitsfeldern zu wechseln.<sup>8</sup>

### Zweitkarriere und selbstständige Erwerbstätigkeit

Die Zweitkarriere für über 50-Jährige ist häufig auch mit einem Wechsel von der unselbstständigen in die selbstständige Erwerbstätigkeit verbunden. Zwar fehlen über solche Wechsel genaue Statistiken. Ein erheblicher Teil der betreffenden Zweitkarrieren dürfte jedoch bei den Selbstständigerwerbenden zu finden sein; diese Tendenz hat sich in den letzten Jahren sogar noch verstärkt. Ein Indiz dafür ist, dass der Anteil der älteren Selbstständigerwerbenden an den Erwerbstätigen zwischen 1991 und 2001 überdurchschnittlich stark zugenommen hat (vgl. *Tabelle 1*). Ganz allgemein weisen denn auch die Selbstständigen im Vergleich zu den Arbeitnehmern ein deutlich höheres Alter auf. Dieses Ergebnis ist durchaus plausibel, wird doch der Sprung in die Selbstständigkeit häufig erst nach einer langjährigen Berufserfahrung gewagt.<sup>9</sup> Der Weg in die Selbstständigkeit kann auch aus einer wirtschaftlichen Not heraus entstehen, so etwa aus Gründen der Arbeitslosigkeit. Leute ohne Job können über die Arbeitslosenversicherung (ALV) Unterstützung beantragen, und zwar in Form von Kursen, speziellen Taggeldern und einer Risikogarantie. In der Periode 1998–2002 haben rund 12 500 Personen spezielle Taggelder beansprucht, um ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Davon entfielen immerhin 2800 Personen oder 22,5% auf über 50-jährige Arbeitskräfte. Der überwiegende Teil dieser Existenzgründungen wird aus Eigenkapital finanziert; dabei steht der Rückgriff auf das Kapital aus Pensionskassengeldern an vorderster Stelle. Existenzgründungen durch ältere Arbeitnehmer scheinen auf den ersten Blick der ideale Weg für eine Zweitkarriere zu sein. Allerdings ist die Gefahr des Scheiterns nicht unerheblich; es kann zudem das Risiko prekärer Existenzverhältnisse auftreten, v.a. wenn die berufliche Ausbildung ungenügend ist oder es an der nötigen Berufs- und Branchenerfahrung fehlt.

### Bringt die Zweitkarriere eine Lösung unserer Arbeitsmarktprobleme?

Die Schweiz weist im internationalen Vergleich der OECD-Länder eine sehr hohe Erwerbstätigenquote bei den älteren Arbeitskräften auf.<sup>10</sup> Es gilt, diese hohe Beschäftigungsrate auch weiterhin aufrechtzuerhalten und wenn möglich zu festigen. Die Ermutigung zur Zweitkarriere durch Massnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen kann hier wichtige Impulse vermitteln. Allerdings wird es durch die Schaffung zusätzlicher Zweitkarrieren kaum möglich sein, die bereits sehr hohe Partizipationsrate weiter zu steigern. Das gilt vor allem für die Männer; bei den Frauen hingegen dürfte angesichts der niedrigeren Ausschöpfungsquote ein tendenziell günstigeres Potenzial für Zweitkarrieren vorliegen. Allerdings ist es gerade für ältere Frauen, die häufig in Teilzeit- und Temporärfunktionen tätig sind, besonders schwierig, geeignete Stellen zu schaffen, die ein langfristiges Laufbahnpotenzial aufweisen.<sup>11</sup> Ein Weg, der über die Zweit- oder Drittkarriere zu einer höheren Erwerbstätigenquote bei den älteren Arbeitskräften führen kann, ist die freiwillige Altersteilzeitarbeit über das gesetzliche Rentenalter hinaus. Durch ein attraktives Teilzeitangebot für Ältere könnte die Bereitschaft zum Verbleib im Erwerbsleben ausgedehnt werden.<sup>12</sup> Flankiert durch flexible Modelle bei der AHV und der beruflichen Vorsorge wäre es dadurch möglich, das reiche Potenzial an Erfahrungswissen der älteren Menschen vermehrt zu nutzen.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht dürften sich Zweitkarrieren auch dadurch positiv auswirken, weil durch individuell besser abgestimmte Arbeitsplätze die Arbeitsproduktivität – bedingt durch gesteigerte Effizienz sowie verbesserte Arbeitsmotivation – erhöht werden kann. Massnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Zweitkarriere tragen jedoch nicht nur zu einer erhöhten volkswirtschaftlichen Effizienz bei. Sie leisten darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur besseren Integration älterer Menschen in das Wirtschafts- und Arbeitsleben. Das ist auch in gesellschaftlicher und menschlicher Hinsicht von grosser Bedeutung. ■

6 Morschhäuser, 1999.

7 Normalerweise ist es gerade umgekehrt, d.h. die Personal- und Beschäftigungspolitik folgt der Produkt- und Marktpolitik eines Unternehmens.

8 Behrens, 1999.

9 Harabi/Meyer (2000) haben gezeigt, dass über 95% der in ihrer Befragung ermittelten neuen Selbstständigen bereits vor der Unternehmensgründung über eine Berufserfahrung von fast 18 Jahren verfügten.

10 Bei den 50- bis 64-jährigen Männern lag die Schweiz 2001 hinter Island an zweiter Stelle (86% gegenüber 69% im OECD-Durchschnitt), und auch bei den Frauen war die entsprechende Quote weit über dem Durchschnitt (62% gegenüber 47% der OECD). Trotz der wirtschaftlichen Stagnation der Neunzigerjahre und der Tendenz zu vermehrten Frühpensionierungen hat sich die Erwerbsbeteiligung bei den Männern nur unwesentlich zurückgebildet, während diejenige der Frauen weiter angestiegen ist (OECD 2003).

11 OECD, 2003.

12 Huth, 2002.

# Flexi-employability als Paradigmenwechsel für ältere Arbeitnehmer

Auf Seiten der Arbeitnehmer besteht ein Bedürfnis, ihr Humankapital im individuell unterschiedlich definierten Pensionierungszeitraum verschieden stark zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig besteht auf Seiten der Unternehmen eine Nachfrage nach flexibel einsetzbaren Kompetenzen älterer Arbeitnehmer. Eine Diskriminierung älterer Beschäftigter bei der Finanzierung von betrieblichen Weiterbildungen kann nicht beobachtet werden. Die 11. AHV-Revision spielt im Zusammenhang mit der Einführung flexibler Pensionierungsstrategien eine zentrale Rolle für die Employability älterer Arbeitnehmer. Soll Altersarbeit ein Standortvorteil der Schweiz bleiben, müssen die Massnahmen zur Reform der Alterssicherung für alle Beteiligten nachvollziehbar sein.



Sowohl die demografische Entwicklung als auch der immer wieder sichtbare Fachkräftemangel führen zu vermehrter Nachfrage nach Flexi-employability, der für Arbeitnehmer und Arbeitgeber flexiblen Beschäftigungsoptionen vor und nach der üblichen Rentenaltersgrenze.

Bild: Keystone

## Rentenalter und flexible Beschäftigungsoptionen

Während z. B. in Deutschland in den letzten Jahrzehnten unter flexibler Pensionierung ausschliesslich der vorzeitige, sukzessive oder endgültige Ausstieg aus dem Erwerbsleben verstanden wurde (Flexi-unemployability) – also die Zuführung des Humankapitals älterer Arbeitnehmer zum Arbeitslosenpool oder zum Rentnerdasein via Altersteilzeit und Frühpensionierungen –, gewinnen Diskussionen über eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit in neuerer Zeit an Bedeutung (sog. *nachzeitige* Pensionierung).<sup>1</sup> Die Schaffung von für

Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber flexiblen Beschäftigungsoptionen vor und nach der üblichen Rentenaltersgrenze (*Flexi-employability*) ist vor allem aus zwei Gründen motiviert: Einerseits hat die von den Gewerkschaften propagierte Form der «umverteilenden Beschäftigungspolitik»<sup>2</sup> zu den Finanzierungsproblemen in der deutschen gesetzlichen Arbeitslosen- und Rentenversicherung beigetragen. Andererseits zwingen sowohl die demografische Entwicklung mit einer deutlichen Erhöhung des Alterslastquotienten (steigende Lebenserwartung, sinkende Geburtenraten, kürzere Erwerbszeiten wegen längerer Ausbildung und zunehmender Frühpensionierungen) als auch der immer wieder sichtbare Fachkräftemangel zu einem Umdenken im Umgang mit dem Arbeitsvermögen älterer Erwerbsfähiger. Hierbei kann die Steigerung der Beschäftigungsquote durch eine Erhöhung des Rentenalters oder durch eine bessere Nutzung des bestehenden Arbeitskräftepotenzials erreicht werden. In diesem Kontext ist eine Überprüfung der Steuer- und Sozialleistungssysteme angesagt, um die Attraktivität des *aktiven* Alterns für Beschäftigte zu erhöhen.<sup>3</sup> Die Schweiz hat – anders als verschiedene EU-



**PD Dr. Fred Henneberger**  
Direktor, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG), Universität St. Gallen



**PD Dr. Alfonso Sousa-Poza**  
Projektleiter, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht (FAA-HSG), Universität St. Gallen

<sup>1</sup> Vgl. Graf/Henneberger/Schmid 2000.

<sup>2</sup> Die mit dieser Politik verfolgte intergenerationale Umverteilung von Arbeit hat die hoch gesteckten Erwartungen nur unzureichend erfüllt.

<sup>3</sup> Vgl. Dorn/Sousa-Poza 2003.

Länder (u.a. auch Frankreich, Italien, Österreich) – bislang nicht den Weg der massiven Verkürzung der Lebensarbeitszeit eingeschlagen. In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, wie dieser «Alleingang» gegenwärtig zu bewerten ist.

### Beispiele alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten rund um die Pensionierung

#### Nachzeitige Pensionierung

*Adlatus Schweiz* ist eine nicht gewinnorientierte Vereinigung von Fachexperten und ehemaligen Führungskräften, die insbesondere Klein- und Mittelunternehmen (KMU) berät sowie Starthilfe für Jungunternehmer bietet, indem sie ihnen erfahrene pensionierte Führungskräfte zur Seite stellt (Coaching). Die Honorare für die zeitlich befristeten Mandate betragen nur einen geringen Teil derjenigen professioneller Unternehmensberater. Für die unterstützten Betriebe leistet Adlatus eine Art «soziale Wirtschaftshilfe», da sich diese häufig keine professionellen Berater leisten können. Damit können Verdrängungseffekte am ersten Arbeitsmarkt weit gehend ausgeschlossen werden. Einen ähnlichen Zweck verfolgt *Senexpert*. Ein Drittel des ebenfalls relativ niedrigen Beratungshonorars können die Experten einbehalten, zwei Drittel werden an die Altersstiftung Pro Senectute abgeliefert und für gemeinnützige Aufgaben eingesetzt.

Andere Organisationen bieten vor allem Vermittlungsdienste an. Das *Senior Expert Corps* beispielsweise ermöglicht pensionierten Fachkräften in Entwicklungsländern und in Osteuropa als KMU-Berater tätig zu werden. Die Experten erhalten hierfür keinen Lohn, sondern nur eine Aufwandsentschädigung. Die *Top Fifty AG* wiederum vermittelt Interim-Management-Mandate an Spitzen-Führungskräfte («Stellvertreterlösung»); bei *Sertus* sind bereits Pensionierte damit be-

schäftigt, über 50-jährigen Arbeitnehmern aus allen Berufen bei der Stellensuche behilflich zu sein.

#### Vorzeitige, flexibel gleitende Pensionierung

Die *Consenec AG*, die gemeinsam von ABB Schweiz, Alstom und Bombardier betrieben wird, bietet älteren Mitgliedern des obersten Managements eine alternative Karriere an. Mit Erreichen des 60. Lebensjahres scheiden die Kader obligatorisch aus der Linienfunktion aus und können in die Consenec AG übertreten. Sie übernehmen dort temporäre Führungs-, Beratungs- und Coachingaufgaben. Damit sollen einerseits ein nachhaltiger Beitrag zur Verjüngung des oberen Kaders geleistet sowie die Trägerunternehmen für junge Arbeitskräfte attraktiver werden. Andererseits soll das Wissen der erfahrenen Manager genutzt sowie das Rentenalter flexibilisiert werden. Wer sich für die alternative Karriere entscheidet, kann das Arbeitsvolumen und den Arbeitsplatz frei wählen. Die ursprünglich aufgebaute individuelle Altersvorsorge wird zudem nicht beeinträchtigt. Die Honorare richten sich nach dem früheren Verdienst. Im Vergleich zu externen Beratern bewegen sich diese im unteren Drittel. Die Tagessätze sind so berechnet, dass nur bei voller Auslastung sämtliche Kosten gedeckt sind. Da auch ein reduziertes Arbeitspensum gewählt werden kann, entsteht eine Unterdeckung, die durch Umlagefinanzierung der Stammfirmen ausgeglichen wird.

Ein von Unternehmen und Mitarbeitern zu gleichen Teilen finanziertes, kostenneutrales Modell des gleitenden Übergangs in den Ruhestand bietet die *Leica Geosystems AG* an. Die Mitarbeiter können ihren Beschäftigungsgrad maximal fünf Jahre vor Beginn des gesetzlichen Rentenalters schrittweise reduzieren und zwei Jahre vor Erreichen der Altersgrenze vollständig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die Pensionäre erhalten die unverminderte gesetzliche Rente und reduzierte Leistungen aus der betrieblichen Vorsorge. Die Kosten, die dem Unternehmen durch Zahlung der vollen Beiträge an die Alterssicherung entstehen, entsprechen in etwa den Lohnkosten, die aufgrund der Reduzierung des Beschäftigungsgrades eingespart werden.

Diese wenigen Beispiele zeigen bereits, dass sowohl auf Seiten der Arbeitnehmer ein Bedürfnis besteht, ihr Humankapital im individuell unterschiedlich definierten Pensionierungszeitraum unterschiedlich stark einzusetzen bzw. zur Verfügung zu stellen, als auch auf Seiten der Unternehmen offensichtlich eine Nachfrage nach diesen Kompetenzen vorhanden ist. Es ist nicht zufällig, dass diese flexiblen Lösungen insbesondere im wachsenden Dienstleistungssektor stattfinden.

Tabelle 1

#### Teilnahme an Weiterbildungen aus beruflichen Gründen 1999

	Anzahl Personen	In Prozent	In Prozent aller Arbeitnehmer der jeweiligen Altersgruppe
<b>Total</b>	<b>1 207 387</b>	<b>100.0</b>	<b>–</b>
<i>nach Alter:</i>			
20 bis 30 Jahre	186 865	15.5	30.6
30 bis 40 Jahre	376 665	31.2	35.8
40 bis 50 Jahre	349 523	28.9	37.8
50 bis 60 Jahre	252 961	21.0	35.4
60 bis 70 Jahre	41 373	3.4	16.3
<i>Während der Arbeitszeit</i>	636 457	52.7	–

Quelle: Sake 1999 / Die Volkswirtschaft

## Weiterbildungsaktivitäten älterer Erwerbspersonen

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (Sake) des Bundesamtes für Statistik (BFS) stellt eine repräsentative Befragung dar. Als erwerbstätig gelten alle Individuen (inklusive Ausländer), die mindestens eine Stunde pro Woche arbeiten. Von den 3,6 Mio. Erwerbspersonen haben im Jahr 1999 1,5 Mio. Personen oder mehr als 42% mindestens einen Weiterbildungskurs besucht. 1,2 Mio. Personen oder über 80% aller sich Weiterbildenden nahmen aus beruflichen Gründen an entsprechenden Kursen teil, von denen mehr als die Hälfte während der Arbeitszeit stattfanden (vgl. *Tabelle 1*). Hierbei zeigt sich, dass die beiden oberen Altersgruppen gut 24% der Teilnehmer repräsentieren. Allerdings ist die Gruppe der 60- bis 70-Jährigen nur unterproportional vertreten.

Bei der Finanzierung der Weiterbildungsaktivitäten, die aus beruflichen Gründen absolviert werden, ist zu konstatieren, dass in 69% der Fälle die Kosten vollumfänglich vom Arbeitgeber getragen werden. Erneut sind die beiden oberen Altersgruppen mit einem Anteil von etwa 26% vertreten (vgl. *Tabelle 2*). Es fällt auf, dass die Arbeitgeber ältere Arbeitnehmer bei ihrer finanziellen Unterstützung beruflicher Weiterbildung nicht benachteiligen.

Dass der überwiegende Teil der Weiterbildungen aus beruflichen Gründen erfolgt, von denen die meisten vollständig vom Arbeitgeber finanziert und über die Hälfte während der Arbeitszeit durchgeführt werden, ist ein deutliches Indiz für ein hohes Interesse der Unternehmen an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Da die Altersgruppe der 50- bis 60-Jährigen bereits jetzt jeweils mit einem Anteil von über 20% vertreten ist, würde die Verlängerung der Erwerbsphase gleichzeitig den Amortisationszeitraum ausdehnen. Somit kann es für Unternehmen attraktiv werden, in das Humankapital dieser Personengruppe in Zukunft verstärkt zu investieren.

Eine interessante Frage ist, welche arbeitgeberfinanzierten Weiterbildungskurse ältere Arbeitnehmer aus beruflichen Gründen besuchen. *Tabelle 3* listet einige der Kursarten auf. Hierbei wird offensichtlich, dass es die allgemeinen Computerkurse sind, die von den Arbeitgebern mit Abstand am häufigsten finanziert werden (23,5% aller Kurse). Der hohe Anteil der über 50-Jährigen (29%) an diesen Kursen wie auch an Kursen zur Textverarbeitung oder dem Umgang mit Datenbanken impliziert, dass die Anwendung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien keineswegs ausschliesslich eine Domäne der jüngeren Altersgruppen ist. So liegt das Durchschnittsalter auch deutlich über 40 Lebensjahre. In den Sprachkursen hingegen sind ältere Beschäftigte unterrepräsentiert.

Tabelle 2

### Finanzierung der Weiterbildung aus beruflichen Gründen 1999

	Anzahl Personen	In Prozent	In Prozent aller Arbeitnehmer der jeweiligen Arbeitsgruppe
<b>Vollständig vom Arbeitgeber finanziert</b>	<b>829 522</b>	<b>100.0</b>	<b>–</b>
<i>nach Alter:</i>			
20 bis 30 Jahre	118 779	14.3	63.6
30 bis 40 Jahre	265 404	32.0	70.5
40 bis 50 Jahre	234 230	28.2	67.0
50 bis 60 Jahre	181 363	21.9	71.7
60 bis 70 Jahre	29 747	3.6	71.9
<b>Teilweise vom Arbeitgeber finanziert</b>	<b>377 865</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Quelle: Sake 1999 / Die Volkswirtschaft

Tabelle 3

### Arbeitgeberfinanzierte Weiterbildungen aus beruflichen Gründen: Kursarten und Anteil älterer Arbeitnehmer 1999

Kursart	Durchschnittsalter	Prozentsatz der über 50-Jährigen	In Prozent aller arbeitgeberfinanzierten Kurse
Textverarbeitung	45.2	36.7	1.1
Datenbanken	42.4	33.3	1.4
Psychologie	44.5	32.4	2.6
Computer (allgemein)	42.8	28.9	23.5
Medizin und Pflege	43.2	28.8	2.1
Personal und Führung	41.6	22.3	4.2
Kommunikation	42.1	21.8	1.9
Verkauf	40.0	21.8	5.1
Recht	40.1	20.9	1.5
Französisch	38.3	16.7	1.1
Englisch	38.7	15.2	6.2
Deutsch	37.1	8.1	1.3

Quelle: Sake 1999 / Die Volkswirtschaft

## Erhöhung und Flexibilisierung des Rentenalters

Der schweizerische Gesetzgeber verfolgt eine Doppelstrategie: Zum einen wird das ordentliche Rentenalter sukzessive weiter angehoben. Dies begann mit Inkrafttreten der 10. Revision der gesetzlichen Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) und setzt sich mit der 11. AHV-Revision fort. Ergebnis beider Änderungen ist die sukzessive Anhebung des Rentenalters der Frauen ab 2001 bis 2009 von 62 auf 65 Lebensjahre. Damit wird deren Rentenalter dem der Männer angepasst. Gleichzeitig wird u.a. aufgrund von Empfehlungen der OECD bereits über die weitere Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre für bei-





Bild: Keystone

Ein Beispiel für vorzeitige flexible Pensionierung ist die Consenec AG. Ältere Mitglieder des obersten Managements der Konzerne ABB, Alstom und Bombardier können dort temporäre Führungs-, Beratungs- und Coachingaufgaben übernehmen.

de Geschlechter nachgedacht und die 12. AHV-Revision vorbereitet. Zum anderen werden die Flexibilisierungsmöglichkeiten erweitert, indem sowohl der Vorbezug als auch der Aufschub der Altersrente systematisch ausgebaut werden.

So sind mit der 11. AHV-Revision ein Rentenvorbezug von maximal drei Jahren und ein Teilvorbezug der halben Rente bereits sechs Jahre vor Erreichen des ordentlichen Rentenalters von 65 Jahren<sup>4</sup> sowie Kombinationen der beiden vorgesehen. Umgekehrt kann die Altersrente bis zu fünf Jahren ganz oder teilweise aufgeschoben werden.<sup>5</sup> In diesem Fall wird der Rentenbetrag mit einem prozentualen Zuschlag versehen, der umso höher ausfällt, je später die Rente bezogen wird. Insgesamt resultiert daraus eine beträchtliche Individualisierung des Rücktrittsalters aus dem Erwerbsleben zwischen dem 59. und dem 70. Lebensjahr.

Eine Entlastung der Versicherungsträger durch Verschiebung des Rentenalters kommt vor allem durch Einsparungen bei den Ausgaben und weniger durch Mehreinnahmen zustande. Berechnungen haben ergeben, dass eine (freiwillige) Erhöhung des Rentenalters um ein Jahr die Rentenleistungen um 1,04 Mrd. Franken sinken lässt und zusätzliche Einnahmen in Höhe von 75 Mio. Franken realisiert werden können. An dieser Stelle wäre deshalb sogar zu überlegen, ob nicht auf diese Mehreinnahmen verzichtet und die Beschäftigungszeit über das ordentliche Rentenalter hinausgehend von der Beitragspflicht zur AHV befreit werden kann. Damit würden die Lohnnebenkosten im Umfang des Beitragsatzes von 8,4% auf den Bruttolohn jeweils hälftig für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer sinken, was die Attraktivität einer ver-

längerten Erwerbsphase zusätzlich erhöhen dürfte. Bereits dieser Vorschlag signalisiert, dass ein erheblicher steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Spielraum existiert, der – innovativ genutzt – geeignet ist, paretoeffiziente Lösungen vor dem Hintergrund ansonsten weit gehend brachgelegter Wachstumspotenziale zu produzieren.

Die derzeit geführten Diskussionen über die stärkere Beteiligung der gegenwärtig erwerbstätigen Generationen an der Finanzierung der laufenden Altersrenten entbehren allerdings der notwendigen Transparenz und Objektivität seitens der (politisch) verantwortlichen Akteure. Würde das allgemeine Rentenalter unter diesen Prämissen erhöht, dürfte es nicht überraschen, wenn die Arbeitsmotivation und die Produktivität der Beschäftigten in Zukunft sinken. Die ökonomischen Grundlagen für Mindestzinssätze, Mischindizes, Umwandlungssätze, Mehrwertsteuerprozente, Risikoprämien u. Ä. folgen keinen stochastischen Prozessen. Sie sollten deshalb auch nicht beliebig variiert werden, will man nicht Gefahr laufen, dass das Vertrauen in die Drei-Säulen-Konzeption nachhaltigen Schaden nimmt.

## Kasten 1

## Literaturhinweise

- Botschaft des Bundesrates über die 11. Revision der AHV und die mittelfristige Finanzierung der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung, Bern 2000.
- Bundesamt für Statistik (BFS): Sake-News Nr. 12/2002, Oktober 2002, Neuenburg 2002.
- Dorn, D./Sousa-Poza, A.: Why is the employment rate of older Swiss so high? An analysis of the social security system, Geneva Papers on Risk and Insurance, 2003 (im Druck).
- Graf, S./Henneberger, F./Schmid, H.: Flexibilisierung der Arbeit. Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen, Bern u.a. 2000.

<sup>4</sup> Die Revision des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (1. BVG-Revision) sieht vor, dass aus dieser Säule bereits ab dem 59. Lebensjahr die ganze Rente bezogen werden kann.

<sup>5</sup> Im 2. Quartal 2002 waren immerhin 8,9% aller Personen, die das ordentliche Rentenalter bereits überschritten hatten, noch erwerbstätig (vgl. BFS 2002: 6).

# Arbeitsmarktmassnahmen: Unterstützung zur Förderung selbstständiger Erwerbstätigkeit

Zu Beginn der Neunzigerjahre stieg die Arbeitslosigkeit aus konjunkturellen und strukturellen Gründen beträchtlich an. Im Kampf gegen dieses gesellschaftliche Übel bot die Arbeitslosenversicherung den Stellensuchenden eine ganze Reihe von Möglichkeiten für eine schnelle und dauerhafte Wiedereingliederung auf dem Arbeitsmarkt an. Die Massnahmen hatten zum Ziel, die Vermittelbarkeit der Versicherten zu verbessern, ihre beruflichen Qualifikationen in Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts zu fördern und das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit zu vermindern. Zudem sollten die Versicherten eine erste oder neue berufliche Erfahrung machen können.



Viele Arbeitslose haben trotz guter Motivation Mühe, eine Stelle zu finden und sind zu einer einschneidenden Veränderung ihrer beruflichen Situation gezwungen. An diese Gruppe richtet sich das Instrument «Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit».

Foto: Keystone

Seit Inkrafttreten der Gesetzesrevision am 1. Juli 2003 sind die Arbeitsmarktmassnahmen systematisch in drei Gruppen unterteilt:

- *Bildungsmassnahmen*, wie kollektive und individuelle Kurse;
- *Beschäftigungsmassnahmen*, wie Programme zur vorübergehenden Beschäftigung und Motivationssemester, welche sich besonders an Jugendliche ohne abgeschlossene Berufsausbildung wenden;
- *besondere Massnahmen*, wie die Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit.



**Daniela Riva**  
Chefin Grundlagen und Spezialmassnahmen,  
Direktion für Arbeit,  
Staatssekretariat für  
Wirtschaft (seco),  
Bern

## Selbstständige Erwerbstätigkeit als Option

Die «Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit» wurde 1996 im Gesetz verankert, nachdem wegen der schlechten Arbeitsmarktsituation Tausende von Menschen ihre Stelle verloren hatten. Viele Arbeitslose haben trotz guter Motivation Mühe, eine Stelle zu finden. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Alter, fehlende Stellen in ihrem Kompetenzbereich oder das Fehlen eines Diploms zur Bestätigung der beruflichen Kenntnisse.

Stellensuchende müssen in dieser Situation ernsthaft auch eine Veränderung ihres Berufslebens in Betracht ziehen. So stellt sich bei einigen früher oder später die Frage, ob sie mit einer selbstständigen Erwerbstätigkeit ihre Arbeitslosigkeit überwinden können.

Arbeitslose, die Taggelder beziehen, müssen vermittelbar sein. Das heisst, sie müssen bereit sein, so schnell wie möglich eine Stelle zu suchen und jede zumutbare Arbeit zu akzeptieren. Deshalb können sie sich kaum auf eine Geschäftsgründung konzentrieren. Die

grosse Tragweite eines solchen Entschlusses verlangt jedoch nach einer ernsthaften Auseinandersetzung mit den Risiken und Erfolgchancen einer Selbstständigkeit. Die Stellensuchenden müssen sich die Zeit nehmen können, um eine Marktstudie durchzuführen und die notwendigen Abklärungen zu treffen. Die Arbeitslosenversicherung soll diese Elemente berücksichtigen und eine sorgfältige Prüfung der Selbstständigkeit ermöglichen und erleichtern. Gleichzeitig gilt es zu vermeiden, dass die Versicherten übereilt ihr Problem auf diese Art zu lösen versuchen.

#### Etappen des Prozesses

Wer seine Arbeitslosigkeit durch eine selbstständige Tätigkeit beenden möchte, kann während der Planungsphase eines Projektes gemäss Gesetz mit maximal 90 Taggeldern unterstützt und gleichzeitig von den wichtigsten Verpflichtungen gegenüber der Versicherung befreit werden. Insbesondere fällt die Kontrolle weg, und es muss während dieser Zeit keine zumutbare Stelle gesucht oder akzeptiert werden.

Versicherte, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machen möchten, richten ein Gesuch an die zuständige kantonale Amtsstelle inklusive einer Beschreibung des Projekts, damit die auf diese Massnahme spezialisierte Beratungsperson das Konzept der künftigen Tätigkeit beurteilen kann. Wenn die betreffenden Arbeitslosen nicht über die nötigen Kenntnisse zur Führung eines Unternehmens verfügen, kann ihnen die Arbeitslosenversicherung ausserdem einen Ad-hoc-Kurs subventionieren. Je nach der von den Kantonen gewählten Formel kann diese Ausbildung in der Schlussphase durch eine Evaluation der Erfolgsaussichten der selbstständigen Tätigkeit ergänzt werden.

Schliesslich sind zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit meist finanzielle Mittel nötig. Die Arbeitslosenversicherung kann

deshalb in bestimmten Fällen 20% des Verlustrisikos für eine gewährte Bürgschaft – gemäss Bundesbeschluss über die Förderung der gewerblichen Bürgschaftsgenossenschaften – übernehmen. Um in den Genuss dieser Leistung zu kommen, reichen die Betroffenen bei der kantonalen Amtsstelle ein Gesuch ein, zusammen mit einem Projekt für eine wirtschaftlich tragfähige selbstständige Erwerbstätigkeit. Die zuständige Behörde kontrolliert, ob die formellen Bedingungen erfüllt sind, und leitet dann das Gesuch an ein Bürgschaftsbüro weiter.

Bisher wurden 384 Gesuche um Bürgschaften bei Bürgschaftsbüros und bei der Arbeitslosenversicherung um teilweise Übernahme des Verlustrisikos eingereicht, wovon zwischen 1996 und 2002 rund die Hälfte positiv beantwortet wurde. Dass das Instrument nicht attraktiver ist, liegt weniger an den Bürgschaftsgenossenschaften, deren Arbeit effizient ist, sondern vielmehr daran, dass die Zinssätze der Bankkredite und deren Kreditbedingungen nicht auf die besonderen Bedürfnisse der Arbeitslosen zugeschnitten sind.

#### Ermutigender Erfolg

Die verschiedenen kantonalen und nationalen Befragungen<sup>1</sup>, die – um die Wirksamkeit dieser Massnahme zu prüfen – bei den genannten Personen durchgeführt wurden, zeigten, dass diese erfolgreich waren: 80% der Personen, welche das Angebot zur Unterstützung der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit nutzten, sind heute noch beruflich selbstständig.

Aus den Antworten geht hervor, dass vor allem Versicherte zwischen 40 und 55 Jahren die Massnahme nutzten, gefolgt von Personen zwischen 30 und 39. Über 60-Jährige dagegen sind stark in der Minderheit. Die Interessierten stammen aus einer grossen Vielfalt von Berufen, die meisten hatten einen Eidgenössischen Fähigkeitsausweis. Der Grossteil der Stellensuchenden, welche ein eigenes Unternehmen gründeten, gaben an, dass sie Eigenmittel – insbesondere aus der 2. Säule – eingesetzt hätten. Nur wenige haben dagegen um einen Bankkredit nachgesucht und ihn erhalten. Schliesslich geht aus den Studien hervor, dass sich die Lebensqualität von Arbeitslosen, die sich beruflich selbstständig gemacht haben, verbessert hat, obwohl ihr Einkommen selten besonders hoch ist.

#### Beheben der Mängel

Trotz der recht ermutigenden Resultate zeigten sich bei den Erhebungen auch Mängel, die namentlich mit der Finanzierung der selbstständigen Erwerbstätigkeit und den Fragen rund um Beratung und Betreuung nach Abschluss der Planungsphase zusammenhän-

Tabelle 1

#### Geleistete Taggelder, 1996–2002

Jahr	Kosten (in Mio. Fr.)	Begünstigte (gerundete Zahlen)
1996	7.2	800
1997	24.4	2 700
1998	31.1	3 500
1999	25.3	2 900
2000	19.5	2 150
2001	16.7	1 800
2002	21.0	2 150
<b>Total:</b>	<b>145.2</b>	<b>16 000</b>

Anmerkung: Im Jahr 2003 wurden bis zum 30. Mai 1223 Gesuche gutgeheissen.  
75% der Gesuchsteller sind Männer.

Quelle: Riva / Die Volkswirtschaft





Foto: Keystone

Die Struktur der Banken ist kaum auf die Bedürfnisse von Personen mit tiefen oder unsicheren Einkommen sowie fehlenden Garantien ausgerichtet. Spezialisierte Mikrokredit-Organisationen gewähren solchen Gesuchstellern Anleihen von maximal 30 000 Franken.

gen. So geben viele der befragten Personen an, dass die Zahl der während der Planungsphase gewährten Taggelder (bis zum 30. Juni 2003 maximal 60) zu tief sei. Sie weisen ferner auf die Schwierigkeit hin, sich einen Bankkredit oder eine andere Art Finanzierung zu beschaffen zu Bedingungen, die mit ihrer Situation vereinbar seien. Weiter haben viele dieser neuen Unternehmerinnen und Unternehmer wegen der fehlenden Betreuung nach dem Entschluss zur beruflichen Selbstständigkeit das Gefühl, mit ihren Problemen allein gelassen zu werden. Sie hätten sich während der Startphase ihrer Selbstständigkeit mehr und vor allem persönlichere Unterstützung gewünscht.

Die Arbeitslosenversicherung sollte die genannten Probleme berücksichtigen, denn diese können die Effizienz der Massnahme und damit den Erfolg der beruflichen Selbstständigkeit beeinträchtigen.

Bei der Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes wurde die maximale Anzahl Taggelder während der Planungsphase eines Projekts von 60 auf 90 erhöht. So haben Stellensuchende, die sich für die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit interessieren, rund vier Monate Zeit für die Planung ihres Projekts (gegenüber weniger als drei Monaten vor dem 1. Juli 2003). Diese Verbesserung bei den Taggeldern reicht aber nicht aus, um das gesamte Finanzierungsproblem zu lösen. Deshalb mussten neue, flexiblere Finan-

zierungsformen gesucht werden, um der Situation der Arbeitslosen gerecht zu werden, welche sich beruflich selbstständig machen möchten.

### Mikrokredite

Der Mikrokredit beruht auf einer einfachen Feststellung: Die Banken können wegen ihrer Struktur nur schwer auf die Bedürfnisse von Personen mit tiefen oder unsicheren Einkommen sowie fehlenden Garantien eingehen. Das traditionelle Finanzierungssystem richtet sich nur in beschränktem Mass an Kleinunternehmen und an Arbeitslose, welche nach ihrem Ausschluss von der Arbeitswelt durch die Gründung eines eigenen kleinen Unternehmens einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit finden möchten.

### Bedürfnisgerechte finanzielle Hilfe

Organisationen, die Mikrokredite gewähren, berücksichtigen diese Situation und gewähren den Gesuchstellern im Prinzip Anleihen von maximal 30 000 Franken zu einem Zins von 3% bis 5%. Sie sehen eine abgestufte und an die Kreditnehmenden angepasste Rückzahlung über maximal 5 Jahre vor. Um einen Mikrokredit zu erhalten, müssen die Gesuchstellenden den Beweis erbringen, dass ihr Projekt eine gute Grundlage hat. Dazu legen sie ein ausführliches Dossier mit einem Businessplan vor und füllen einen genauen

<sup>1</sup> Studie Prima über die Auswirkungen der Massnahmen zur Förderung der beruflichen Selbstständigkeit auf landesweiter Ebene zwischen 1996 und 1998; Erhebung des Kantons Waadt bei den Stellensuchenden, welche zwischen 1997 und 2000 von einer Massnahme zur Unterstützung einer selbstständigen Erwerbstätigkeit profitierten; Resultate der Massnahme «Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit» in Neuenburg, 1997–2000.



Fragebogen zu ihrer Situation aus. Die Kreditorganisation prüft all dies minutiös: die Tragfähigkeit des Projekts, die gesuchstellende Person mit ihren Fachkenntnissen, ihrer Motivation und ihrer Fähigkeit zur Führung eines eigenen Unternehmens im betroffenen Markt.

Im Übrigen beschränkt sich die Mikrokreditinstitution nicht darauf, Kredite zu wettbewerbsfähigen Zinssätzen zu gewähren. Sie begleitet die Bezügerinnen und Bezüger auch während der ganzen Periode der Rückzahlung mit persönlicher Beratung. Dazu gehören – je nach Bedürfnis – die Betreuung in Bereichen wie Buchführung, Verwaltung, Handel, Technik, Marketing, Marktstudie oder Kommunikation.

Die Arbeitslosenversicherung zog die Konsequenzen aus den Studien über die Massnahme «Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit» und nahm Kontakt mit zwei Stiftungen mit Sitz in der Westschweiz auf, welche Mikrokredite gewähren. Diese Art Kredit scheint besonders geeignet für Stellensuchende, die ein eigenes Unternehmen gründen möchten, deren finanzielle Mittel für die Startphase ihrer Tätigkeit aber nicht ausreichen. Ausserdem ist die Unterstützung während der Zeit der Rückzahlung eine nicht zu unterschätzende Hilfe für den guten Geschäftsgang, wenn nicht gar das Überleben des neuen Unternehmens.

### Kreditbedingungen

Das neuartige Instrument läuft zurzeit als Pilotversuch. Die Arbeitslosen können die Angelegenheit mit dem Beratenden ihres Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV) besprechen und anschliessend bei der zuständigen kantonalen Amtsstelle ein Gesuch um einen Mikrokredit einreichen. Diese gibt ihnen die entsprechenden Formulare und prüft, ob die nötigen Bedingungen erfüllt sind. Die kantonale Amtsstelle übergibt das Dossier der Stiftung, welche meist mit den Betroffenen ein Gespräch führt und ihnen ihren Beschluss binnen Monatsfrist mitteilt. Hier muss darauf hingewiesen werden, dass das Mikrokreditinstitut absolut frei ist, den Kredit zu gewähren oder abzulehnen. Wird er gewährt, subventioniert die Arbeitslosenversicherung während sechs Monaten eine Folgeleistung (die Rückzahlung des Kredits ist Sache der Versicherten). Wenn der Kredit abgelehnt wird, die Betroffenen aber weiterhin entschlossen sind, eine selbstständige Erwerbstätigkeit aufzunehmen, kann ihnen die Arbeitslosenversicherung mit Unterstützung der kantonalen Amtsstelle trotzdem während sechs Monaten eine Folgeleistung ausrichten.

Die kantonale Amtsstelle, die sich mit einem Gesuch um Taggelder während der Planungsphase befasst, kann ausserdem das Mikrokre-

ditinstitut um dessen Meinung zur Tragfähigkeit des vorgelegten Projekts anfragen. Ferner können Arbeitslose, welche trotzdem noch mit einer Unternehmensgründung zögern, nach Abschluss der Taggeldbezüge während der Planungsphase mit Zustimmung der kantonalen Amtsstelle ihr Projekt auf die Erfolgchancen evaluieren lassen.

### Evaluation der Instrumente

Die verschiedenen Leistungen, welche die bereits bestehenden Instrumente ergänzen (und nicht etwa ersetzen) und sich bewährt haben, werden zurzeit von den Organen der Arbeitslosenversicherung getestet. Nach Abschluss des Pilotversuchs von sechs bis zwölf Monaten evaluiert die Arbeitslosenversicherung die Resultate dieser innovativen Instrumente. Stellt sich der Versuch als positiv heraus, sind die Grundlagen für eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Arbeitslosenversicherung und Mikrokreditorganisationen gelegt. Zurzeit haben zwei Stiftungen mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) Kontakt aufgenommen und ihm ihre Dienste angeboten. Sie befinden sich im Kanton Waadt, können aber ihre Dienstleistungen im ganzen Land anbieten.<sup>2</sup>

### Fazit

Berufliche Selbstständigkeit! Die Idee ist so faszinierend wie beängstigend. Für Menschen, die zwar ihre Stelle verloren haben, aber über Kampfgeist und eine positive Einstellung verfügen, kann der Schritt in die Selbstständigkeit eine konstruktive Lösung sein. Doch müssen die zur Verfügung stehenden Mittel und die Erfolgchancen eines solchen Projekts mit kühlem Kopf evaluiert werden. Der Erfolg der «Unterstützung zur Förderung der selbstständigen Erwerbstätigkeit» geht weit gehend auf die beträchtliche Arbeit der RAV-Beratenden zurück, die sich auf dieses Gebiet spezialisiert haben, um den Arbeitslosen, die das Abenteuer in Angriff nehmen wollen, mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Die Arbeitslosenversicherung ihrerseits ist auf die Wünsche der Versicherten eingegangen und hat die Periode des Taggeldbezugs während der Planungsphase erhöht. Dort, wo die Unterstützung für einen Start in die berufliche Selbstständigkeit fehlte, wurden Lösungen für das Finanzierungsproblem gesucht. Die Förderung dieser neuen Leistungen sollte die Bedingungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen, die sich bei der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit ergeben, wesentlich verbessern. ■

<sup>2</sup> Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) ist – nicht zuletzt aus sprachlichen und geografischen Gründen – an jedem neuen Zusammenarbeitsangebot von Mikrokreditunternehmen interessiert, insbesondere an solchen aus der Deutschschweiz. Die Dossiers können an das seco, Arbeitsmarkt und Arbeitslosenversicherung, Ressort Arbeitsmarktmassnahmen, Effingerstr. 31, 3003 Bern gesandt werden.

# Gesellschaftsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit für alle

Höher Gebildete werden in der Regel weniger häufig entlassen und im Falle von Entlassung im Aufschwung schneller wieder im Arbeitsmarkt integriert. Diese Tatsache darf aber nicht dazu führen, bildungspolitisch notwendige Massnahmen gegen wirtschaftspolitische und arbeitsrechtliche Arbeitsplatzsicherung auszuspielen. Bildungspolitisch stehen zur Erreichung der Gesellschaftsfähigkeit, welche die Arbeitsmarkt bzw. Beschäftigungsfähigkeit einschliesst, wichtige Reformen an. Das gilt aber genauso für die Bereiche Wirtschaftspolitik mit dem Ziel der Vollbeschäftigung, Arbeitsrecht und Arbeitszeitpolitik zwecks Steigerung der Arbeitsplatzsicherheit.

Employability – oder die Arbeitsmarkt- bzw. Beschäftigungsfähigkeit – für alle muss als bildungspolitisches Ziel in das Konzept der Gesellschaftsfähigkeit eingebettet sein. Kulturelle, demokratische oder allgemeine Bildung dürfen dem Berufs- und Weiterbildungsweg nicht vorenthalten werden. Immerhin stipuliert das 2004 in Kraft tretende Berufsbildungsgesetz (BBG) in seinem Zielartikel diesen Grundsatz, auch wenn er bei der konkreten Umsetzung immer wieder in Vergessenheit zu geraten riskiert.

## Selbst Hochschulbildung schützt vor Arbeitslosigkeit nicht

Das schweizerische Bildungssystem ist Spiegelbild der gesellschaftlichen Realität: Die soziale Ungleichheit ist über Jahrzehnte hinweg konstant extrem ausgeprägt.<sup>1</sup> Unser Bildungssystem – entgegen dem Verfassungsauftrag nach Chancengleichheit – verstetigt über eine im internationalen Vergleich (Pisa 2000) überdurchschnittliche Selektion diese Ungleichheit. Diese bildet sich denn auch in der Arbeitslosenstatistik ab: Beschäftigte mit Hochschulabschluss fallen später aus dem Arbeitsmarkt, und im Aufschwung sind sie zuerst wieder drin. Am anderen Ende der Skala befinden sich jene ohne nachobligatorischen Abschluss.

Aufgrund hoher Sockelarbeitslosigkeit, die sich nach der langen Krise der Neunzigerjahre in der heutigen Rezession verdoppelt hat, und der besonderen Krise im Bereich der Allfinanz sind heute überdurchschnittlich viele Hochqualifizierte auf Arbeitssuche. Dies bildet zwar eine schwache Gegentendenz zur oben festgehaltenen Regel, widerlegt diese aber nicht. Trotzdem beweist es: Auch die «Arbeitsmarktfähigsten» sind vor Arbeitslosigkeit nicht geschützt, wenn die Wirtschaftspolitik versagt.

## Flexibilität und Mobilität gesteigert und trotzdem arbeitslos

Die Schweiz weist eine international hohe Rate von 10% im Bereich des Personalwechsels auf. Auch die berufliche Mobilität hat markant zugenommen: 1970 arbeiteten noch 50% im gelernten Beruf, bis 1998 rutschte dieser Anteil auf 37%. Doch die Mobilität fand nicht einfach horizontal, sondern vielmehr

vertikal statt. Die Rate jener, die sich im gleichen Zeitraum mit dem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis nicht begnügten, sondern einen tertiären Berufsabschluss erlangten, verdoppelte sich von 11% auf 22%. Sie wechselten nicht in einen anderen Beruf, sondern erweiterten ihr Gesichtsfeld im ursprünglichen Berufsfeld – und steigerten damit ihre Gesellschafts- und Arbeitsmarktfähigkeit. Trotzdem fanden sie in den Neunzigerjahren und in der heutigen Rezession keine Arbeitsplatzsicherheit.

## Weiterbildung individuell statt gemeinsam

Aufgrund von Studien des Bundesrates ist bekannt, dass die Weiterbildungen ausser für die männlichen Vollzeiterkader zumeist individuell und auf eigene Kosten erfolgten. Erst kürzlich wurden zwei OECD-Studien veröffentlicht, die beide das international unterdurchschnittliche Engagement der Arbeitgeber und der öffentlichen Hand im Bereich der Weiterbildung rügten.<sup>2</sup> Doch der Bundesrat hat es Anfang Jahr erneut abgelehnt, das Arbeitsrecht zugunsten eines Bildungsurlaubes zu ändern. Von der Erreichung der Gesellschaftsfähigkeit aller sind wir demnach weit entfernt.

## Massnahmenpaket ist notwendig

Die Schweiz hat grossen Handlungsbedarf im Bereich der beruflichen Grund- und Weiterbildung. Aber auch in den Bereichen Wirtschaftspolitik (Impulsprogramme, keine Steuergeschenke an die Reichen), Arbeitsrecht (verbesserter Kündigungsschutz, Sozialplanpflicht usw.) und Arbeitszeitpolitik (kürzere Arbeitszeit, auch im Rahmen neuer Modelle) muss gehandelt werden, damit alle eine verbesserte Gesellschaftsfähigkeit und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit erlangen können. Wir brauchen ein Bündel von Reformen, die nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen.



**Peter Sigerist**  
Zentralsekretär Ressort  
Bildung des Schweiz.  
Gewerkschaftsbundes  
(SGB), Bern

<sup>1</sup> Stamm, Lamprecht, Nef: Soziale Ungleichheit in der Schweiz, 2003.

<sup>2</sup> Erwachsenenbildung: Politik und Praxis im Ländervergleich, «Beyond Rhetoric» OECD 2003; «Ageing and Employment Policies», OECD 2003.

# Unser Berufsbildungssystem führt zu Arbeitsmarktfähigkeit

Das Sozialprestige einer rein schulischen Bildung ist in der Schweiz noch immer höher als das der Berufslehre. Zu Unrecht: Der Stellenwert einer beruflichen Ausbildung wurde auch bereits von der Internationalen Arbeitskonferenz festgehalten. Das schweizerische duale Berufsbildungssystem sorgt dafür, dass die geforderte Arbeitsmarktfähigkeit bereits in der Grundbildung gewährleistet wird. Um sie zu erhalten, braucht es sowohl das Engagement der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer. Lebenslanges Lernen ist von beiden Seiten gefragt.

## Paradigmenwechsel auf internationaler Ebene

Die Internationale Arbeitsorganisation stellte früher Bildung mit Schulbildung gleich. Anlässlich der 88. Konferenz im Jahr 2000 beschäftigte man sich mit dem Thema: «Ausbildung für den Arbeitsmarkt; soziale Integration, Produktivität und Beschäftigung Jugendlicher». Dabei wurde die folgende Definition der Beschäftigungsfähigkeit vorgeschlagen:

- «Eine Person ist beschäftigungsfähig, wenn sie in der Lage ist,
- einen Arbeitsplatz zu erlangen;
  - ihren Arbeitsplatz zu behalten, Fortschritte bei der Arbeit zu erzielen und Veränderungen zu bewältigen;
  - einen anderen Arbeitsplatz zu erlangen, falls sie einen Wechsel vornehmen möchte oder freigesetzt worden ist;
  - zu verschiedenen Zeitpunkten ihres Lebenszyklus flexibel in das Erwerbsleben einzutreten bzw. aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.»<sup>1</sup>

Um dies zu erreichen, seien die Systeme der Primar- und Sekundarbildung so zu gestalten, dass ein aktiverer «Lernen zu lernen»-Ansatz verfolgt sowie in Gruppen gearbeitet werde und dass die Schüler frühzeitig mit der Welt der Arbeit vertraut gemacht würden. Dieser Einbezug der Beschäftigungsfähigkeit in die Bildungsziele wurde denn auch als Paradigmenwechsel bezeichnet.

## Duales Berufsbildungssystem schafft Arbeitsmarktfähigkeit

Im Gegensatz zum rein schulischen Bildungsweg über Gymnasium und Universität dürfen wir – nicht ohne einen gewissen Stolz – feststellen, dass unser Berufsbildungssystem die einleitend aufgeführten Anforderungen erfüllt. Auch wenn es sich den wandelnden Bedürfnissen unserer Gesellschaft immer wieder anpassen muss, hat sich diese Kombination von Theorie und Praxis bereits während der Ausbildungszeit bewährt. Es ermöglicht den Einstieg in die Arbeitswelt, gewährleistet aber auch die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungsgängen bis hin zu Fachhochschulen.

Mit dem auf Anfang 2004 in Kraft tretenden neuen Berufsbildungsgesetz ist zudem die Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und der Wirtschaft verankert worden. Man könnte diese Verbundarbeit auch mit einem gleichseitigen, aber dynamischen Dreieck vergleichen, bei welchem alle drei Partner gleich stark sein müssen, damit das System nicht kippt. Die Wirtschaft – d. h. konkret die ausbildungs- und prüfungsverantwortlichen Organisationen der Arbeitswelt – ist dabei für die Inhalte der beruflichen Aus- und Weiterbildungen und deren laufende Anpassung an die ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zuständig. Zudem muss für ein ausreichendes Angebot an Ausbildungsplätzen gesorgt werden. Die Kantone sind für den Vollzug und damit auch für die Mitfinanzierung eines Teils der gesamtschweizerisch geregelten Bildungsgänge – Berufsschulen, Aufsicht etc. – verantwortlich. Der Bund gibt den gesetzlichen Rahmen auf schweizerischer Ebene. Er genehmigt u. a. die Ausbildungs- und Prüfungsordnungen der einzelnen Berufe, macht Vorgaben für die Qualitätsentwicklung und finanziert ebenfalls mit.

## Arbeitsmarktfähigkeit im Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Die höhere Berufsbildung wird hauptsächlich von der Wirtschaft bestimmt. Hier bezahlt die öffentliche Hand nur einen kleinen Teil; der Rest wird durch die Teilnehmenden und die Berufsorganisationen selbst aufgebracht. Dass gerade in diesem Bereich die Meinungen über die Frage auseinander gehen, wer wann was zu bezahlen hat, ist klar. Aus der Sicht der Arbeitgeber tragen in der beruflichen Weiterbildung auch die Bildungswilligen selbst eine gewisse Verantwortung. Es kann deshalb nicht sein, dass Weiterbildung nur auf Kosten des Arbeitgebers oder der öffentlichen Hand erfolgen soll. Die Diskussion darüber, ob nun ein spezielles Bundesgesetz über die Weiterbildung zu schaffen ist, muss noch geführt werden. Auf jeden Fall sollte es nicht einfach ein Subventionsgesetz für Weiterbildungsanbieter geben, wie es von einigen Kreisen gewünscht wird, sondern es sind auch hier neue Zusammenarbeits- und Finanzierungsmodelle zu prüfen.



**Christine Davatz-Höchner**  
Vizedirektorin und  
Bildungsverantwortliche  
des Schweizerischen  
Gewerbeverbandes (SGV),  
Bern

<sup>1</sup> Quelle: Bericht V Internationale Arbeitskonferenz 88. Tagung 2000; Ausbildung für den Arbeitsmarkt: soziale Integration, Produktivität und Beschäftigung Jugendlicher; ISBN 92-2-711513-7.

# Gesamtgesellschaftliche Hausaufgabe für den Wirtschaftsstandort Schweiz

Employability hat wie der Erfolg viele Väter. Arbeitnehmende, Arbeitgeber, Verbände und Behörden tragen alle dazu bei, damit Erwerbstätige die individuelle Fähigkeit entwickeln und behalten, um gegenwärtigen sowie künftigen Anforderungen in ihrem beruflichen Umfeld auch angesichts eines hohen Veränderungstempos gerecht zu werden. Employability ist eine wertvolle Münze mit zwei Seiten: der «on-the-job»- und der «off-the-job»-Seite. On the job lassen sich die Fähigkeiten trainieren, die stark auf das «Hier und Jetzt» der gegenwärtigen Tätigkeit und auf einen höheren Spezialisierungsgrad ausgerichtet sind. Dies allein reicht allerdings nicht, um sich dauerhaft fit für den Arbeitsmarkt zu halten. Komplementär dazu braucht es einen breiten Fächer von Weiterbildungsmöglichkeiten off the job, die weitsichtig angelegt sind und durch einen bewusst generalistischen Ansatz auch Türen zu anderen Branchen öffnen.



Dr. Peter Petrin  
Rektor Akad  
Business AG, Zürich

Arbeitslosigkeit ist für direkt Betroffene und ihr familiäres Umfeld am härtesten. Umso höher muss aus eigenem Interesse das Bestreben sein, den persönlichen Qualifikations- und Wissensstand sowie die Branchenzugehörigkeit immer wieder zu prüfen und bei Bedarf selbst in die Offensive zu gehen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind viele Unternehmen bei der finanziellen Unterstützung von Weiterbildung zurückhaltend. Für Arbeitnehmer zahlt sich hier ein kompensatorischer Ansatz aus, bei dem sie bereit sind, selber Zeit und (mehr) Geld in ihre weitere Qualifikation zu investieren.

## Arbeitgeber im Idealfall als Weiterbildungs-Coach

Der Arbeitgeber kann als Katalysator zur Employability seiner Angestellten beitragen. Elementar ist eine bildungsoffene Kultur, auch in einem gesamtwirtschaftlich rauen Klima. Eine institutionalisierte Rolle beginnen Arbeitgeber wahrzunehmen, wenn der Qualifikations- und Bildungsstand Thema in ordentlichen Mitarbeitergesprächen ist und bei Bedarf sowohl on the job wie off the job konkrete Massnahmen zur Behebung von Defiziten bzw. die Vorbereitung auf künftige Herausforderungen aufgezeigt werden. Eine noch höhere Stufe ist die Bereitschaft, sich finanziell an der Weiterbildung zu beteiligen. Im Idealfall ist der Arbeitgeber ein Weiterbildungs-Coach, der seine Angestellten auch mental begleitet und betreut. Er stellt so sicher, dass eine Qualifizierungsmassnahme und ihr Anbieter aus Unternehmenssicht sinnvoll sind, und dass Mitarbeiter mit «feu sacré» hinter ihre Weiterbildung gehen und für sich und die Firma einen Maximalnutzen aus ihr ziehen.

## Steuerliche Anreize verstärken

Zu den Hauptaufgaben von Staat und Behörden gehört das Schaffen günstiger Rahmenbedingungen, d. h. auch von Anreizen, damit Individuen und Unternehmen Employability aufrechterhalten können und wollen. So besteht bei der steuerlichen Behandlung der Weiterbildung Handlungsbedarf: Vielerorts ist der Fiskus einer krämerhaften Erbsenzählerei verhaftet. Statt für Privatper-

sonen grosszügig sämtliche Weiterbildungsauslagen zum Abzug zuzulassen, wird um des Kaisers Bart gestritten, ob eine Weiterbildung für den Erhalt der beruflichen Position absolut notwendig sei. Diese Kleinlichkeit erstaunt umso mehr, als niemand eine Weiterbildung in Angriff nimmt, nur um Steuerabzüge geltend zu machen. Die Erkenntnis, Wissen sei der vitalste Rohstoff der Schweiz, ist bei der steuerlichen Behandlung von Privatpersonen besser zu berücksichtigen.

## Lerninhalte auf Aktualität trimmen

In der Schweiz, wo der Anteil der Nicht-Akademiker sehr hoch ist und die duale Berufsbildung – zu Recht – eine zentrale Rolle einnimmt, sind die zahlreichen Berufsverbände gefordert, über die Berufsbilder nachzudenken und die Prüfungsinhalte eidgenössischer Fachausweise und -diplome regelmässig zu aktualisieren. Sie sind die eigentlichen Treiber, damit Anforderungskataloge und Fächerkanon für die staatlich anerkannte höhere Berufsbildung à jour bleiben. In diesem Zusammenhang wäre eine aktivere Rolle des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) wünschenswert, das sich bisher schwergewichtig um formaljuristische und operative Belange kümmert. Ein dem BBT periodisch – z. B. im Zweijahresrhythmus – vorzulegender Bericht über das gegenwärtige und künftige Berufsbild mit daraus abzuleitenden Massnahmen würde sicherstellen, dass ein Handlungsbedarf rechtzeitig erkannt wird und Innovationen rascher an die Hand genommen würden. Eine bessere Koordination der Trägerverbände der höheren Berufsbildung gehörte auch zu den Aufgaben des BBT. Das neue Berufsbildungsgesetz ebnet den Weg zu einer so verstandenen Rolle des BBT.

Friedrich Dürrenmatt sagt in «Die Physiker»: «Was alle angeht, können nur alle lösen». Das gilt auch für Employability. Wenn es uns gelingt, sie gemeinsam zu erreichen und zu erhalten, profitieren wir alle davon – als Individuen, als Wirtschaftsstandort und als konkurrenzfähige soziale Marktwirtschaft. ■



# Weiterbildung – der Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit

Weiterbildung ist einer der strategischen Hauptpfeiler eines Unternehmens. Den Ausbildungsverantwortlichen kommt die Aufgabe zu, Wissen, Know-how und nicht zuletzt menschliche Fähigkeiten von Mitarbeitenden und Kadern auf dem neuesten Stand zu halten. Weiterbildung stärkt so die Wettbewerbsfähigkeit und fördert gleichzeitig die persönliche Entwicklung aller Beteiligten. Ausbildung ist einer der konkreten Ansätze, mit denen der Mythos Beschäftigungsfähigkeit realisiert werden kann.

Definiert man Beschäftigungsfähigkeit als die Fähigkeit, rasch extern oder intern eine neue Beschäftigung zu finden, so stellt sich die Frage nach den dafür notwendigen Kompetenzen. Was muss man können, um mit einem neuen Verantwortungsbereich zurecht zu kommen? Was muss man wissen, um an einem gegebenen Arbeitsplatz rasch effizient zu sein? Welche Haltungen tragen in der Rekrutierungsphase und bei Antritt der neuen Stelle zu guten Arbeitsbeziehungen bei? Teilantworten ergeben sich aus einer kurzen Analyse der Angebote auf dem Arbeitsmarkt. Gefragt sind etwa soziale Kompetenzen wie Dynamik, eine positive Haltung, Kontaktfreudigkeit, Teamfähigkeit, Stressresistenz und bei Managern die Fähigkeit, zuzuhören und zu motivieren.

## Geeignete Bildungswege

Innerhalb der Unternehmen sind interne Ausbildungsangebote häufig auf diese Anforderungen zugeschnitten. Ist dies nicht der Fall, so stehen externe Angebote zur Verfügung. Seminare zu Themen wie öffentliches Kommunizieren, Erfolg beim ersten Kundenkontakt, Teammanagement, Umgang mit Stress oder Mitarbeiterführung setzen sich konkret mit diesen Punkten auseinander. Aktive Ausbildungsmethoden fördern die positive Entwicklung der Teilnehmenden. Rollenspiele, Fallbeispiele, Teilnehmervorträge und der Einsatz von Videotechnik bilden nicht nur das Bewusstsein bei den Teilnehmenden, sondern erlauben auch das Erreichen der eigentlichen Ausbildungsziele.

## Geteilte Verantwortung

Wer ist verantwortlich für die Beschäftigungsfähigkeit, die Mitarbeitenden oder das Unternehmen? Mit anderen Worten: Muss der Mitarbeiter seine Ausbildungslaufbahn so planen, dass er am «Tag X» über das Profil verfügt, das ihm zu einer neuen Beschäftigung verhilft? Oder ist es an den Unternehmen, Ausbildungsprogramme zu entwickeln, damit sie im Bedarfsfall intern auf beschäftigungsfähige Mitarbeiter zurückgreifen können? Beide Möglichkeiten existieren nebeneinander, wobei die Verantwortung grundsätzlich beiden Seiten zufällt: Die Unternehmen stellen ein Leistungsangebot bereit, das es ihren Mitarbeitern erlaubt, ihre Beschäftigungsfähigkeit auszubauen.



**Jean-Marc Guscetti**  
Diplomierter Betriebsausbilder ([www.jmg-formation.ch](http://www.jmg-formation.ch)), Präsident des Schweizerischen Verbands für Betriebsausbildung ([www.svba.ch](http://www.svba.ch)), Mitglied des Vorstands der Association Romande des formateurs ([www.arfor.ch](http://www.arfor.ch))

## Fallbeispiel PSA<sup>1</sup>

Der Konzern Peugeot-Citroën (PSA) hatte an seinem Produktionsstandort Sochaux mit über 20 000 Mitarbeitenden grosse Schwierigkeiten, Personal zu finden, das rasch eingesetzt werden konnte. Die neue Ausbildungsstrategie in diesem Betrieb ist nun nicht mehr auf einen bestimmten Beruf, sondern ganz auf Einsetzbarkeit in verschiedenen Berufen ausgerichtet, setzt also Beschäftigungsfähigkeit gleich mit Vielseitigkeit. Die Ausbildung kombiniert eine Vielzahl von Modulen mit einer für mehrere Berufszweige gemeinsamen Grundausbildung. Zusammen mit den anderen Ausbildungsinstitutionen in Frankreich können breit abgestützte Ausbildungen angeboten werden, die nicht auf einen einzigen Berufszweig zugeschnitten sind, sondern gezielt die Erweiterung der Kompetenzen jedes Einzelnen fördern. Laut PSA wird es – auch im Interesse jedes Einzelnen – in Zukunft für alle Arbeitgeber unumgänglich sein, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Steigerung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu bieten.

## Schlussfolgerungen

Angenommen, ich wäre wieder auf dem Arbeitsmarkt: Welches wären meine Schwachpunkte aus der Sicht eines Rekrutierenden, und welche Ausbildung könnte mich weiterbringen? Verfüge ich über Belege für die wichtigsten absolvierten Ausbildungen? Und wie kann ich sie in meiner Bewerbung präsentieren? Solche Fragen sollte sich jedermann stellen. John F. Kennedy pflegte zu sagen: «Man muss das Dach reparieren, solange die Sonne scheint.» Wenn man Aus- und Weiterbildung als «Fitness» im Bereich der Fachkompetenzen betrachtet, ist zu bedenken, dass messbare Resultate unter Umständen erst nach einer gewissen Zeit zu erwarten sind. Die Ausbildungsverantwortlichen der Unternehmen sind gefordert, einen neuen Dialog zur Valorisierung des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit zu lancieren und das Bewusstsein jedes Einzelnen dafür zu wecken, dass regelmässige Weiterbildung die individuelle Beschäftigungsfähigkeit nur stärken kann. ■

<sup>1</sup> Jean-Yves Mercier: «PSA Peugeot-Citroën, site de Sochaux: Priorité à l'employabilité», ASO 2000.

# Employability und Demografie: Macht Rentenalter 67 Sinn?

Die Schweizer Bevölkerung wird älter, das Vorsorgesystem befindet sich vor einem strukturellen Wandel, Bundesrat Couchepin schlägt vor, das Rentenalter zu erhöhen – und was tun Unternehmen in diesem Kontext? Eine Heraufsetzung des Rentenalters macht aus unserer Sicht wenig Sinn, wenn die Unternehmen nicht systematische Employability-Politiken einführen. Employability ist ein zweiseitiges Konzept, bei dem Arbeitgeber und Arbeitnehmende gleichermaßen gefordert sind. Vielleicht wäre es sinnvoller, auf politischem Parkett über entsprechende Anreize zu diskutieren, wie sie bereits mit grossem Erfolg in den skandinavischen Ländern gesetzt werden.



**Dr. Michael Kres**  
Geschäftsführer der Promove TM GmbH, Zürich  
[www.promoveTM.ch](http://www.promoveTM.ch)

## Employability für Arbeitnehmende

Wenn wir an unseren Unternehmer-Seminaren die Frage stellen: «Wie viele Stellen hätten Sie für einen 65-Jährigen zu besetzen?», so ertönt immer wieder die gleiche Antwort: «Keine.» Offensichtlich gibt es also eine Diskrepanz zwischen Angebot – also denjenigen Leuten, die bereit wären, länger im Erwerbsleben zu bleiben – und Nachfrage – also den Unternehmen, welche diese Leute einsetzen würden. Eine Heraufsetzung des Rentenalters kann demnach nicht die Lösung sein, weil es schlichtweg keine Arbeit für Menschen in diesem Alterssegment gibt. Es gilt, Lösungen zu entwickeln, welche nicht auf staatliche Vorgaben reagieren, sondern aktiv die Verantwortung von Individuen und Unternehmen fördern.

Ein möglicher Ansatz, der zurzeit häufig diskutiert wird, ist die Arbeitsmarktfähigkeit oder Employability. Sie bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums, gemäss seinen Kompetenzen eine Stelle zu finden, diese zu behalten und gegebenenfalls ohne nennenswerte externe Unterstützung wechseln zu können. Dies stellt vor allem für ältere Mitbürger eine enorme Herausforderung dar, haben sie es doch im Lauf ihrer oft langjährigen Firmenzugehörigkeit verlernt, ausserhalb ihrer angestammten Position arbeitsmarktfähig zu sein. Für sie gilt es, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei ist es nicht wichtig, Informatikprogramme so gut zu beherrschen wie junge Kollegen oder perfekt Englisch zu sprechen. Viel wichtiger ist es, die eigenen Stärken zu kennen und als solche herauszustellen.

Doch nicht nur die professionellen Fähigkeiten sind relevant, sondern auch persönliche Eigenschaften. Unserer Meinung nach weisen diejenigen Menschen die grösste Arbeitsmarktfähigkeit auf, welche die folgenden Faktoren ideal zu kombinieren wissen:

- *Professionelle Faktoren*: bewusste Karrierewahl, lebenslange Weiterbildung, Kenntnisse der wichtigsten Instrumente der Stellensuche und/oder -schaffung, Netzwerktechniken, rechtzeitige Entwicklungsplanung des eigenen Berufsparcours;
- *Persönlichkeitsfaktoren*: hohe Ausprägung an sozialen und emotionalen Kompetenzen, Fähigkeit, sich Ziele zu setzen, breite

Integration der Person in ein soziales Netzwerk, Stimmigkeit des Parcours in der Vergangenheit mit der Persönlichkeit;

- Komfortfaktoren: Befindlichkeit, Umgang mit Stress, finanzielle Situation.

## Employability für Arbeitgeber

Doch wie erreichen Menschen diesen Zustand? Kein Individuum kann arbeitsmarktfähig sein, wenn es der Arbeitgeber nicht zulässt. Employability ist ein umfassendes Konzept, das vor der Restrukturierung beginnt und sich nicht allein auf einen sozialverträglichen Personalabbau beschränkt, wie Unternehmen den Ansatz oft interpretieren. Der Arbeitgeber hat ein Interesse daran, die wirklichen Kompetenzen seiner (älteren) Mitarbeiter rechtzeitig zu fördern. Die Entwicklung der verschiedenen Faktoren eines Individuums ist Teil einer integrierten Employability-Politik, sei dies anhand altersunabhängiger Förderprogramme oder anhand von ergonomisch durchdachten Arbeitsplatzsystemen. Die Vorteile einer entsprechenden Politik liegen auf der Hand:

- Eine durchdachte Employability-Politik bringt eine *Konzentration auf die wirklichen Stärken* der Mitarbeiter mit sich. Dies steuert Ausbildungsmassnahmen und senkt ganz nebenbei das Budget für betriebliche Aus- und Weiterbildung beträchtlich.
- Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeitende, welche dort eingesetzt werden, wo sie sehr gut sind, *produktiver sind als Mitarbeitende*, welche Dinge tun, die sie einfach gut können.
- Durch die gestiegene Produktivität und vermehrte Selbstverantwortung nimmt der *Innovationsgrad* im Unternehmen zu.
- Durch die Konzentration auf das Wesentliche steigt erfahrungsgemäss die *Managementqualität* im Unternehmen.
- Dies wiederum hat Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die Firma zieht die Leute an, welche sich mit der entsprechenden Firmenkultur identifizieren. Dies erlaubt insgesamt eine eindeutige Positionierung der Unternehmung am Arbeitsmarkt und somit *sinkende Rekrutierungskosten*. ■

# Arbeitsmarktfähigkeit bietet die ultimative Arbeitsplatzsicherheit

Fusionen, Akquisitionen, Auslagerungen, Schlankheitskuren, Restrukturierungen usw. machen den beruflichen Erfolg unsicher. Es gilt also, sein Schicksal in die eigene Hand zu nehmen und die Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Der Arbeitnehmer muss als Verkäufer marktgängige Produkte führen und dem Arbeitgeber – quasi dem Kunden – kontinuierlich seine Fähigkeiten sowie seinen Wert vorführen. Arbeitsmarktfähigkeit bedeutet, die Fähigkeit, Bedürfnisse und Gelegenheiten für Geschäfte zu erkennen und die beruflichen Kompetenzen entsprechend anzupassen, um Gewinn daraus zu schlagen.

Was können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tun, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu verstärken? Es empfiehlt sich, über die folgenden Fragen nachzudenken und die dazu aufgeführten Lösungen zu verinnerlichen.

## Strategie zur Steigerung der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit

*Wissen Sie, was Sie für das Unternehmen leisten können?* Die Lösung: *Erzeugen Sie Resultate.* Dies ist die wichtigste aller Karriere-Strategien. Halten Sie Ihre Leistungsstandards hoch und generieren Sie Ergebnisse. Probleme lösen, nach effizienteren Wegen suchen, die Dinge zu tun, hohe Produktivitäts- und Qualitätslevel halten – all dies erzeugt eine Reputation der Wirksamkeit und Zuverlässigkeit.

*Wenn Ihre Stelle ausgeschrieben wäre, würden Sie sie kriegen?* Die Lösung: *Erkennen Sie den eigenen Wert.* Überwachen Sie, was Sie erreicht haben, und halten Sie es fest. Qualifizieren und quantifizieren Sie Ihre Leistungen – und zwar in beiden Bereichen: im beruflichen und im privaten. Um Ihren Marktwert bestimmen zu können, sollten Sie die Salärstufen in Ihrer Organisation, in Ihrer Branche, in Ihrer Region und für Ihre Funktion kennen.

*Was würden Sie tun, wenn morgen Ihre Stelle aufgehoben würde?* Die Lösung: *Erkennen Sie die eigenen Perspektiven.* Die Trends und die neuesten Entwicklungen in Ihrer technischen oder funktionalen Disziplin zu kennen, hilft Ihnen, sich für künftige Möglichkeiten innerhalb Ihres Departementes, Ihrer Organisation und Ihrer Branche zu positionieren. Werden Sie Mitglied in Arbeitsgruppen und Berufsorganisationen, lesen Sie Wirtschaftszeitungen und -publikationen, nehmen Sie an Konferenzen teil, entwickeln Sie ein tragfähiges Netzwerk, bauen Sie gute Beziehungen zu Vorgesetzten auf. Mit all diesen Aktivitäten schaffen Sie die richtige Umgebung, um berufliche Möglichkeiten zu entdecken und Informationen über die Zukunft Ihrer Branche und die Beständigkeit Ihrer beruflichen Funktion zu sammeln.

*Haben Sie eine Lernhaltung?* Die Lösung: *Erweitern Sie den Fächer Ihrer Fähigkeiten.* Wenn Sie sich dauernd die zukünftigen Bedürfnisse Ihrer Organisation vor Augen führen und die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten auf diese Bedürfnisse ausrichten, untermauern

Sie Ihren heutigen und Ihren zukünftigen Wert in Ihrer Firma. Erweitern Sie den Fächer Ihrer Fertigkeiten indem Sie die Weiterbildungsmöglichkeiten Ihrer Firma nutzen, an Konferenzen zur beruflichen Entwicklung teilnehmen, die von Ihrer Firma oder Berufsorganisationen unterstützt werden, und indem Sie sich für neue Projekte empfehlen, die Ihnen ermöglichen, neue Kompetenzen zu entwickeln, oder indem Sie regelmässige Coaching-Sitzungen vereinbaren.

*Wissen die entscheidenden Leute in Ihrer Organisation, wer Sie sind und was Sie leisten?* Die Lösung: *Setzen Sie sich ins positive Licht.* Wenn Sie sich auf die Erreichung von Resultaten konzentrieren, den Überblick über das von Ihnen Erreichte bewahren und dieses beschreiben, Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten erweitern und Kenner Ihrer Branche sind, werden Sie, als Produkt dieser Bemühungen, Ihren beruflichen Wert sichtbar machen. Dies ist eine Schlüsselstrategie für das erfolgreiche Management Ihrer Karriere.

*Wissen Sie, wohin Sie wollen und wie Sie dorthin gelangen?* Die Lösung: *Erarbeiten Sie einen Karriereplan.* Wer einen Karriereplan zur Verfügung hat, der hat seine Zukunft besser im Griff. Sie ermöglichen sich damit, sich zu positionieren, die vielfältigen beruflichen Möglichkeiten zu erkennen, welche die sich stets verändernde Arbeitswelt jenen anbietet, die ihr Schicksal selber in die Hand nehmen; und Sie können für sich daraus Kapital schlagen.

## Eigeninitiative ist gefragt

Wenn die Unternehmen die Sicherheit der Arbeitsplätze nicht mehr garantieren, dann liegt es an den Arbeitnehmerinnen und -nehmern, ihre Arbeitsmarktfähigkeit als Schlüssel zu einer erfolgreichen Karriere in die Waagschale zu werfen. Karriereplanung ist eine wirksame Strategie, um auf Unsicherheiten der Zukunft vorbereitet zu sein. ■



Dr. Jack Salom  
CEO von DBM,  
Genf



Wirtschaftspolitische Agenda



Wirtschaftspolitische Agenda



Wirtschaftspolitische Agenda

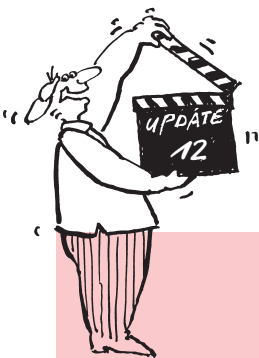
Stand 17. Oktober 2003											
Dossiers	Start Vernehmlassung	Botschaft	Erstrat		Zweitrat		Differenz- bereinigung	Schluss- abstimmung in eidg. Räten	Referendum	Informationen im Internet	Beiträge in: «Die Volkswirtschaft»
			Kommission	Plenum	Kommission	Plenum					
11. AHV-Revision <sup>1</sup>	01.09.1998	02.02.2000	SGK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (09.05.2001)	SGK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (28.11.2002)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 25.09.2003)	03.10.2003		www.bsv.admin.ch, Info AHV www.parlament.ch, Dossiers A–Z	DV 12/00, S. 6ff. DV 06/01, S. 28f. DV 03/02, S. 4ff. DV 11/02, S. 6f.
1. BVG-Revision <sup>2</sup>	01.09.1998	01.03.2000	SGK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (16.04.2002) SR: a.o. Session zum Mindestsatz BVG (26.09.2002)	SGK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (28.11.2002) NR: a.o. Session zum Mindestsatz BVG (03.10.2002)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 28.09.2003)	03.10.2003		www.bsv.admin.ch Info berufliche Vorsorge, Projekte www.parlament.ch, Dossiers aktuell	DV 12/00, S. 6f. DV 10/01, S. 20f. DV 03/02, S. 4ff. DV 06/01, S. 28f. DV 11/02, S. 8f.
Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA) <sup>3</sup>	14.04.1999	14.11.2001	Spezialkommission SR: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (02.10.2002)	Spezialkommission NR: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (19.06.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 01.10.2003)	03.10.2003		www.efd.admin.ch, Finanz- & Wirtschaftspolitik www.parlament.ch, Dossiers aktuell	DV 12/01, S. 4ff. DV 11/02, S. 10f.
2. KVG-Teilrevision <sup>4</sup>	08.03.1999 14.06.2000	18.09.2000	SGK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (29.11.2001)	SGK-N: Beratung abgeschlossen	NR: in der Gesamt- abstimmung abgelehnt (13.12.2002)	Laufende Differenzbereinigung: (SR: 16.09.2003)			www.bsv.admin.ch Info Krankenversicherung, Projekte	DV 09/01, S. 19f. DV 11/02, S. 12f.
Schwarzarbeit <sup>5</sup>	30.08.2000	16.01.2002	Subkommission WAK-N: laufende Beratung	NR: Wintersession 2003 (geplant)						www.seco.admin.ch, «Arbeit und Beschäftigung», Arbeitsmarktpolitik	DV 02/2002, S. 4ff.
Revison des National- bankgesetzes (NBG) <sup>6</sup>	16.03.2001	26.06.2002	WAK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (19.03.2003)	WAK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (15.09.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 01.10.2003)	03.10.2003		www.efd.admin.ch: Index «Wirtschaft, Währung, Finanzplatz», Geldpolitik, Faktenblätter	DV 11/02, S. 16f. DV 03/03, S. 4ff.
Kartellgesetz-Revision <sup>7</sup>	18.09.2001	07.11.2001	WAK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (26.09.2002)	WAK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (20.03.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (NR: 12.06.2003)	20.06.2003		www.evd.admin.ch, aktuelle Geschäfte	DV 11/01, S. 49f. DV 11/02, S. 18f.
Neue Finanzordnung (NFO) <sup>8</sup>	21.09.2001	09.12.2002	WAK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (19.06.2003)	WAK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Wintersession 2003 (geplant)				www.efv.admin.ch, Finanz- & Wirtschaftspolitik	DV 11/02, S. 20f.
Agrarpolitik 2007 (AP) <sup>9</sup>	21.09.2001	29.05.2002	WAK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (11.12.2002)	WAK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (07.05.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (NR: 17.06.2003)	20.06.2003		www.evd.admin.ch, aktuelle Geschäfte	DV 11/01, S. 30f. DV 12/01, S. 39f. DV 11/02, S. 22f.
Tourismusförderung des Bundes <sup>10</sup>	09.01.2002	20.09.2002	WAK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (11.12.2002)	WAK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (07.05.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 18.06.2003)	20.06.2003			DV 06/02, S. 4ff. DV 11/02, S. 24f. DV 03/03, S. 35f.
Revision des Fern- meldegesetzes (FMG) <sup>11</sup>	05.07.2002									www.bakom.ch, aktuell	DV 11/02, S. 26f. DV 01/03, S. 4ff.
Gen-Lex <sup>12</sup>		01.03.2000	WBK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (26.09.2001)	WBK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (02.10.2002)	Differenzbereinigung abgeschlossen (SR: 20.03.2003)	21.03.2003		www.parlament.ch, Dossiers aktuell	DV 11/02, S. 28f.
BFT 2004–2007 <sup>13</sup>	10.09.2002	29.11.2002	WBK-N: Beratung abgeschlossen	NR: Beratung abgeschlossen (06.05.2003)	WBK-S: Beratung abgeschlossen	SR: Beratung abgeschlossen (19.06.2003)	Differenzbereinigung abgeschlossen (NR:30.09.2003)	03.10.2003		www.gwf-gsr.ch, «nationaler Bereich» www.bbt.admin.ch, Dossiers, bft	DV 12/02, S. 4ff.

Quelle: Die Volkswirtschaft  
Weitere Quellen: [www.parlament.ch](http://www.parlament.ch); [www.bk.admin.ch](http://www.bk.admin.ch)





## Wirtschaftspolitische Agenda



### Änderungen in der Agenda auf einen Blick

- *Eidg. Räte:* In der Herbstsession 2003 (15.09. bis 03.10.) haben die Räte nach dem 18. September *folgende Differenzbereinigungen abgeschlossen:* 11. AHV-Revision: 1. BVG-Revision; Neugestaltung des Finanzausgleichs, Nationalbankgesetz-Revision; BFT 2004–2007.

### Vollständige Titel der Dossiers

- 1 Botschaft über die 11. Revision der Alters- und Hinterlassenenversicherung und die mittelfristige Finanzierung der Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenversicherung
- 2 Botschaft zur Revision des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG)
- 3 Botschaft zur Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgaben (NFA)
- 4 Botschaft betreffend die Änderung des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung
- 5 Gesetzesentwurf über Massnahmen zur Bekämpfung der Schwarzarbeit
- 6 Revision des Nationalbankgesetzes (NBG)
- 7 Botschaft über die Änderung des Kartellgesetzes
- 8 Entwurf einer neuen Finanzordnung (NFO)
- 9 Botschaft zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik (Agrarpolitik 2007)
- 10 Entwurf für eine Tourismusförderung des Bundes durch die Verbesserung von Strukturen und Qualität des Angebotes
- 11 Entwurf für eine Teilrevision des Fernmeldegesetzes (FMG)
- 12 Bundesgesetz über die Gentechnik im Ausserhumanbereich oder kurz Gentechnikgesetz (GTG)
- 13 Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Technologie in den Jahren 2004–2007

### Diverse Abkürzungen

BR:	Bundesrat
DV:	Die Volkswirtschaft
NR:	Nationalrat, N: Nationalrat
SGK:	Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit
SR:	Ständerat, S: Ständerat
KVF:	Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen
WAK:	Kommission für Wirtschaft und Abgaben
WBK:	Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur



## Wirtschaftspolitische Agenda

### Entscheidungen der Räte (Herbstsession 2003 ab 18.09.)

- 18.09. 11. *AHV-Revision. Differenzen:* Der Ständerat lehnt den Vorschlag des NR mit 30:14 Stimmen ab, die Frühpensionierung von Frauen während zehn Jahren finanziell mit insgesamt 240 Mio. Franken zu unterstützen. Auch bei der Witwenrente hielt der SR an seinem Vorschlag fest (28:14 Stimmen), diese von 80% auf 60% zu kürzen und im Gegenzug die Waisenrente von 40% auf 60% zu erhöhen. Damit würden 250 Mio. Franken (NR: 120 Mio. Fr.) eingespart. Der Bundesanteil von 17% (800 Mio. Franken) wurde im SR diskussionslos beibehalten. Die Differenzen zum NR müssen nun in einer Einigungskonferenz gelöst werden.
- 25.09. 11. *AHV-Revision. Einigungskonferenz:* Die Einigungskonferenz hatte sich mit drei Streitpunkten auseinander zu setzen und musste eine Lösung vorschlagen. Erster Streitpunkt: Bundesanteil an den für AHV und IV bestimmten MWST-Zuschlägen. Dieser soll weiterhin bei 17% belassen, allerdings im Rahmen der 12. AHV-Revision neu thematisiert werden. Zweiter Streitpunkt: die finanzielle Abfederung der vorzeitigen Pensionierung von Frauen. Der Antrag der Einigungskonferenz sieht einen privilegierten Kürzungssatz ausschliesslich für Frauen der Jahrgänge 1948 bis 1952 für ein Jahr Rentenvorbezug vor, wofür 140 Mio. Franken veranschlagt werden. Eine soziale Abfederung in Höhe 400 Mio. Franken fand in der Einigungskonferenz wegen der schlechten Wirtschaftslage keine Mehrheit. Bei der Witwenrente folgte die Einigungskonferenz dem Ständerat. Die Witwenrente wird schrittweise von 80% auf 60% reduziert. Den Anträgen der Einigungskonferenz wurde im *Nationalrat* mit 100 zu 70 Stimmen und im *Ständerat* mit 32 zu 6 Stimmen zugestimmt. Damit ist die Beratung abgeschlossen.
- 25.09. 1. *BVG-Revision. Einigungskonferenz:* Die Einigungskonferenz hatte sich auch mit der verbliebenen Differenz bei der 1. BVG-Revision zu befassen. Die letzte noch offene Frage betrifft die Hinterlassenenleistungen. Die Einigungskonferenz will dem Ständerat folgen. Damit soll sichergestellt werden, dass beim Fehlen der üblichen Begünstigten andere gesetzliche Erben – Grosseltern, Nichten oder Neffen – weiterhin 100% der vom versicherten einbezahlten Beiträge oder 50% des Vorsorgekapitals erhalten. Dem Antrag der Einigungskonferenz stimmen *Nationalrat* und *Ständerat* stillschweigend zu. Damit ist die Beratung abgeschlossen.

- 25.09. *BFT 2004–2007. Differenzen:* Der Ständerat hält an seinem Entscheid fest, nicht jetzt über den Einsitz der Wirtschaft in der Schweizerischen Universitätskonferenz zu entscheiden, sondern erst im Rahmen der Revision des Universitätsgesetzes, das bis Ende 2007 Gültigkeit hat.
- 29.09. *Neugestaltung des Finanzausgleichs. Differenzen:* Der *Nationalrat* hat die verbleibenden Differenzen zum Ständerat bereinigt. Die wichtigste Differenz betrifft die Ausgestaltung des Härteausgleichs. Der SR hatte einen Kompromiss beschlossen. Der Nationalrat folgte nun mit 79 zu 68 Stimmen dem SR. Mit dieser Lösung werden die Leistungen der ressourcenstarken Kantone mindestens zwei Drittel und höchstens 80% der Bundesleistungen betragen. Eine weitere gewichtige Differenz betrifft die Befristung des Härteausgleichs: Die Kommissionsmehrheit will 18 Jahre, der Ständerat 28 Jahre und ein Einzelantrag keine Befristung. In der definitiven Abstimmung folgt der Nationalrat dem Ständerat. Beim Verfassungsartikel bleibt eine kleine Differenz zum NR bestehen.
- 29.09. *Nationalbankgesetz. Differenzen:* Der Ständerat hält oppositionslos an seinem Entscheid fest, die Postguthaben weiterhin zu den Mindestreserven zu zählen. Damit verbleibt eine Differenz zum NR.
- 30.09. *Nationalbankgesetz. Differenzen:* Der *Nationalrat* beschliesst auf Antrag seiner Kommission Festhalten an seinem Beschluss, die Postguthaben im neuen Gesetz nicht zu den Währungsreserven zu zählen. Damit muss die Einigungskonferenz einberufen werden.
- 30.09. *BFT 2004–2007. Differenzen:* Der *Nationalrat* stimmt bei der Differenz (Einsitz der Wirtschaft in der Schweizerischen Universitätskonferenz) dem SR zu. Damit ist die Differenzbereinigung abgeschlossen.
- 01.10. *Neuer Finanzausgleich. Differenzen:* Der Ständerat stimmt beim Verfassungsartikel der ständerätlichen Fassung zu. Neben den «Agglomerationen» werden nun auch die «Städte» namentlich erwähnt. Damit ist die Differenzbereinigung abgeschlossen.
- 02.10. *Nationalbankgesetz. Einigungskonferenz:* Mit äusserst knappem Mehr empfiehlt die Einigungskonferenz dem nationalrätlichen Antrag zu folgen und die Postguthaben nicht zu den Mindestreserven zu zählen. Der *Ständerat* stimmt dem Antrag zu. Damit ist die Beratung abgeschlossen.

## Arbeitsmarktfähigkeit bietet die ultimative Arbeitsplatzsicherheit

Fusionen, Akquisitionen, Auslagerungen, Schlankheitskuren, Restrukturierungen usw. machen den beruflichen Erfolg unsicher. Es gilt also, sein Schicksal in die eigene Hand zu nehmen und die Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Der Arbeitnehmer muss als Verkäufer marktgängige Produkte führen und dem Arbeitgeber – quasi dem Kunden – kontinuierlich seine Fähigkeiten sowie seinen Wert vorführen. Arbeitsmarktfähigkeit bedeutet, die Fähigkeit, Bedürfnisse und Gelegenheiten für Geschäfte zu erkennen und die beruflichen Kompetenzen entsprechend anzupassen, um Gewinn daraus zu schlagen.

Was können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tun, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu verstärken? Es empfiehlt sich, über die folgenden Fragen nachzudenken und die dazu aufgeführten Lösungen zu verinnerlichen.

### Strategie zur Steigerung der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit

*Wissen Sie, was Sie für das Unternehmen leisten können?* Die Lösung: *Erzeugen Sie Resultate.* Dies ist die wichtigste aller Karriere-Strategien. Halten Sie Ihre Leistungsstandards hoch und generieren Sie Ergebnisse. Probleme lösen, nach effizienteren Wegen suchen, die Dinge zu tun, hohe Produktivitäts- und Qualitätslevel halten – all dies erzeugt eine Reputation der Wirksamkeit und Zuverlässigkeit.

*Wenn Ihre Stelle ausgeschrieben wäre, würden Sie sie kriegen?* Die Lösung: *Erkennen Sie den eigenen Wert.* Überwachen Sie, was Sie erreicht haben, und halten Sie es fest. Qualifizieren und quantifizieren Sie Ihre Leistungen – und zwar in beiden Bereichen: im beruflichen und im privaten. Um Ihren Marktwert bestimmen zu können, sollten Sie die Salärstufen in Ihrer Organisation, in Ihrer Branche, in Ihrer Region und für Ihre Funktion kennen.

*Was würden Sie tun, wenn morgen Ihre Stelle aufgehoben würde?* Die Lösung: *Erkennen Sie die eigenen Perspektiven.* Die Trends und die neuesten Entwicklungen in Ihrer technischen oder funktionalen Disziplin zu kennen, hilft Ihnen, sich für künftige Möglichkeiten innerhalb Ihres Departementes, Ihrer Organisation und Ihrer Branche zu positionieren. Werden Sie Mitglied in Arbeitsgruppen und Berufsorganisationen, lesen Sie Wirtschaftszeitungen und -publikationen, nehmen Sie an Konferenzen teil, entwickeln Sie ein tragfähiges Netzwerk, bauen Sie gute Beziehungen zu Vorgesetzten auf. Mit all diesen Aktivitäten schaffen Sie die richtige Umgebung, um berufliche Möglichkeiten zu entdecken und Informationen über die Zukunft Ihrer Branche und die Beständigkeit Ihrer beruflichen Funktion zu sammeln.

*Haben Sie eine Lernhaltung?* Die Lösung: *Erweitern Sie den Fächer Ihrer Fähigkeiten.* Wenn Sie sich dauernd die zukünftigen Bedürfnisse Ihrer Organisation vor Augen führen und die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten auf diese Bedürfnisse ausrichten, untermauern

Sie Ihren heutigen und Ihren zukünftigen Wert in Ihrer Firma. Erweitern Sie den Fächer Ihrer Fertigkeiten indem Sie die Weiterbildungsmöglichkeiten Ihrer Firma nutzen, an Konferenzen zur beruflichen Entwicklung teilnehmen, die von Ihrer Firma oder Berufsorganisationen unterstützt werden, und indem Sie sich für neue Projekte empfehlen, die Ihnen ermöglichen, neue Kompetenzen zu entwickeln, oder indem Sie regelmässige Coaching-Sitzungen vereinbaren.

*Wissen die entscheidenden Leute in Ihrer Organisation, wer Sie sind und was Sie leisten?* Die Lösung: *Setzen Sie sich ins positive Licht.* Wenn Sie sich auf die Erreichung von Resultaten konzentrieren, den Überblick über das von Ihnen Erreichte bewahren und dieses beschreiben, Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten erweitern und Kenner Ihrer Branche sind, werden Sie, als Produkt dieser Bemühungen, Ihren beruflichen Wert sichtbar machen. Dies ist eine Schlüsselstrategie für das erfolgreiche Management Ihrer Karriere.

*Wissen Sie, wohin Sie wollen und wie Sie dorthin gelangen?* Die Lösung: *Erarbeiten Sie einen Karriereplan.* Wer einen Karriereplan zur Verfügung hat, der hat seine Zukunft besser im Griff. Sie ermöglichen sich damit, sich zu positionieren, die vielfältigen beruflichen Möglichkeiten zu erkennen, welche die sich stets verändernde Arbeitswelt jenen anbietet, die ihr Schicksal selber in die Hand nehmen; und Sie können für sich daraus Kapital schlagen.

### Eigeninitiative ist gefragt

Wenn die Unternehmen die Sicherheit der Arbeitsplätze nicht mehr garantieren, dann liegt es an den Arbeitnehmerinnen und -nehmern, ihre Arbeitsmarktfähigkeit als Schlüssel zu einer erfolgreichen Karriere in die Waagschale zu werfen. Karriereplanung ist eine wirksame Strategie, um auf Unsicherheiten der Zukunft vorbereitet zu sein. ■



Dr. Jack Salom  
CEO von DBM,  
Genf

# Finanzplatzpolitik vor neuen Herausforderungen

Der Finanzplatz Schweiz ist mit einer Verschärfung des internationalen Wettbewerbs, neuen Anforderungen an die staatlichen Rahmenbedingungen sowie Herausforderungen auf ausserpolitischer Ebene konfrontiert. Eine vorausschauende Politik zum Finanzplatz, die auf einen sorgfältigen Unterhalt der Standort- und Erfolgsfaktoren abzielt, hat daher einen hohen Stellenwert. Im August 2003 hat das Eidg. Finanzdepartement (EFD) Leitlinien zur Finanzpolitik publiziert, die hier in einem Gesamtzusammenhang vorgestellt werden. Sie beruhen auf den Beratungen und Diskussionen einer vom Vorsteher des EFD einberufenen Strategiegruppe.

## Finanzsektor in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld

Der Schweizer Finanzsektor hat sich in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Als treibende Kraft des raschen Wandels in diesem Sektor erweisen sich der technologische Fortschritt und die hohe Innovationstätigkeit der Finanzbranche. Die Entstehung neuer Märkte und Vertriebskanäle auf Basis neuer Technologien stellt die traditionelle Wertschöpfungskette und die herkömmliche Rolle der Banken in Frage. Langfristige Herausforderungen ergeben sich aus der demografischen Entwicklung und dem daraus folgenden Bedeutungszuwachs des institutionellen Sparens. Die Bewirtschaftung von Vorsorgegeldern durch die staatlichen Sozialwerke, Lebensversicherer, Pensionskassen und Banken ist von hoher sozialpolitischer Relevanz.

Ein effizienter und international wettbewerbsfähiger Finanzsektor ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und erfüllt eine wichtige Funktion als Dienstleistungserbringer für die gesamte Volkswirtschaft. So ist die Schweiz nicht nur ein Land der Banken und Versicherungen, sondern ein leistungsfähiger Industrie- und Dienstleistungsstandort. Die wirtschaftliche Bedeutung des Finanzsektors wird unter anderem durch die Kennzahlen der Wertschöpfung (über 10% des BIP) und der Beschäftigung dieses Sektors (rund 220 000 Personen) unterstrichen.

## Herausforderungen an die Finanzmarktregulierung

Die staatlichen Rahmenbedingungen sind in hohem Masse bestimmend für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Finanzdienstleister. Es ist bezeichnend, dass alle glo-

balen Finanzplätze spezielle regulatorische Standortfaktoren – wie z.B. Aufsichtsregime, Trust-Gesetzgebung oder Bankgeheimnis – aufweisen. Der Handlungsspielraum der nationalen Behörden wird allerdings zunehmend durch international anerkannte Standards eingeschränkt. Internationale Foren entwickeln regulatorische Mindeststandards, die heute fester Bestandteil der internationalen Finanzbeziehungen geworden sind. Ihre Weiterentwicklung und möglichst flächendeckende Umsetzung ist eine der Prioritäten, welche von der Staatengemeinschaft im Nachgang der Finanzkrisen der Neunzigerjahre gesetzt wurden. Die Schweiz muss danach streben, ihren Einfluss auf die Festlegung von Standards in den internationalen Gremien bestmöglich und mit Nachdruck geltend zu machen. Naturgemäss wird sich ihr Einfluss auf die Erarbeitung der Prinzipien und nicht direkt auf deren Umsetzung erstrecken. Hier lassen Standards bewusst Raum für nationale Lösungen, also für den «Swiss Finish».

## Konkurrenz der Finanzplätze

Vom Erfolg des Finanzplatzes Schweiz wird im Ausland Notiz genommen. Die wichtigsten Partnerländer und zugleich wirtschaftlichen Konkurrenten der Schweiz – insbesondere die EU-Länder – hinterfragen die Ursachen für diesen Erfolg und nehmen ihn zum Anlass für Kritik an den regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen der Schweiz. Diese Kritik widerspiegelt einerseits die Besorgnis, dass infolge der hohen Mobilität des Kapitals und verbesserter Möglichkeiten der internationalen Steueroptimierung ihr Steuersubstrat stark abnehmen könnte. Andererseits kann sie auch als Ausdruck der Konkurrenzsituation zwischen den im Wettbewerb stehenden wichtigsten internationalen Finanzzentren – u.a. den Finanzplätzen London und New York – gewertet werden. Des Weiteren wird die Integrität eines Finanzplatzes international als wichtig erachtet.

## Leitlinien des EFD

Mit den Mitte August 2003 veröffentlichten «Leitlinien für die Finanzplatzpolitik» des EFD wird ein Ordnungsrahmen entworfen, der die Bedeutung eines stabilen und berechenbaren



**Dr. René Weber**  
Leiter Finanzmärkte und Finanzdienstleistungen, Eidg. Finanzverwaltung (EFV), Bern



**Martin Gisiger**  
Stv. Leiter Finanzmärkte und Finanzdienstleistungen, Eidg. Finanzverwaltung (EFV), Bern

Umfeldes betont, der Leitplanken für die internationalen Beziehungen im Finanzbereich setzt und der die Kommunikation der Schweizer Politik im In- und Ausland unterstützt.

Die Leitlinien umfassen drei komplementäre ordnungspolitische Blöcke – Zielsetzungen, Grundsätze und Stossrichtungen –, welche im Folgenden erläutert werden.

### Drei Zielsetzungen

Die Zielsetzungen sind längerfristig ausgelegt und unterstreichen, dass ein wettbewerbsfähiger, integrierter, effizienter und stabiler Finanzplatz im Gesamtinteresse der Schweiz liegt. Die Ziele sind als gleichrangig zu betrachten, und sie ergänzen und verstärken sich gegenseitig. Sie können auch mit kurzfristigen Absichten in Widerspruch stehen.

- *Internationale Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen:* Ein geeignetes rechtliches und institutionelles Umfeld ist eine notwendige Voraussetzung für die Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes.
- *Funktionsfähigkeit, Effizienz und Stabilität sicherstellen:* Es liegt im starken Interesse der Schweiz, mittels hoher regulatorischer Qualitätsstandards und einer kompetenten Überwachung die Funktionsfähigkeit und Effizienz des Finanzsystems langfristig zu sichern. Damit wird auch ein Grundstein für die Finanzmarktstabilität gelegt.
- *Ethische Integrität wahren:* Die Bewahrung der Integrität des Finanzplatzes muss ein besonderes Anliegen der Schweiz sein. Integrität wird durch eine aktive Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, Geldwäscherei, Korruption, Terrorismus und sonstigen Missbräuchen des Finanzplatzes erreicht.

### Grundsätze der Zielerreichung

Die Grundsätze stellen eine Messlatte für den Mitteleinsatz der politischen Behörden und der Verwaltung dar und sind gleichzeitig eine Orientierungshilfe des staatlichen Handelns. Mit der Formulierung von Grundsätzen

wird nicht angestrebt, Zielkonflikte bei der Wahl und Umsetzung von Massnahmen zu umgehen. Sie sollen im Gegenteil dazu beitragen, solche Spannungsfelder besser wahrzunehmen.

### Berechenbarkeit der Rahmenbedingungen

Die Stabilität und damit Berechenbarkeit der makroökonomischen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen ist eine traditionelle Stärke der Schweiz und stellt eine wesentliche Grundlage für den längerfristigen Erfolg des Finanzplatzes dar. Gerade im stark regulierten Finanzgeschäft sind Rechtssicherheit und Planbarkeit wichtig. Der Grundsatz stabilitätsorientierten und voraussehbaren Handelns soll auch bei Anpassungen des Rechtsrahmens Geltung haben.

### Transparenz

Der Staat soll bezüglich seiner Regeln und Institutionen, des Regelsetzungsverfahrens sowie des Vollzugs von Finanzmarktbestimmungen auf Transparenz bedacht sein. Eine transparente Finanzplatzpolitik erfordert, dass bei Sachentscheiden die ausschlaggebenden Argumente offen kommuniziert werden. Mit Blick auf einen effizienten und stabilen Finanzsektor muss auch die Markttransparenz gewährleistet sein.

### Wettbewerbsneutralität im Inland

Die Finanzplatzpolitik soll für einen günstigen regulatorischen Rahmen besorgt sein und sich vom Prinzip der Wettbewerbsneutralität im Inland leiten lassen. Als untauglich werden demgegenüber staatliche Subventionen sowie Steuerprivilegien zugunsten des Finanzsektors beurteilt, welche langfristig die Kostentransparenz und den Strukturwandel behindern.

### Offenheit der Märkte

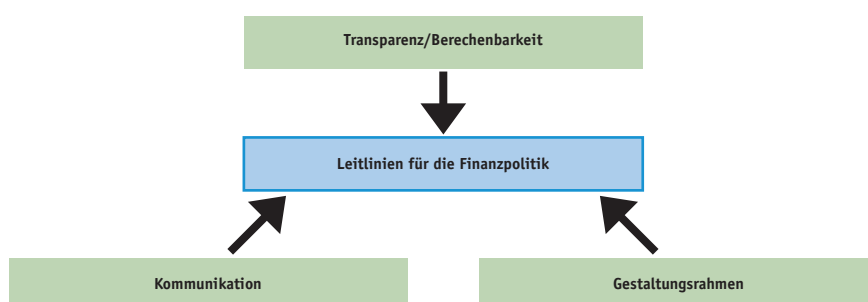
Die Schweiz nimmt bezüglich Marktöffnung für ausländische Anbieter von Gütern und Dienstleistungen traditionell eine liberale Haltung ein. Im Gegenzug setzt sich die Schweiz in multilateralen und bilateralen Verhandlungen sowie im Rahmen einer aktiven Mitarbeit in den internationalen Finanzgremien dafür ein, dass Schweizer Firmen ein solcher Zugang im Ausland ebenfalls gewährt wird.

### Wirkungsorientierung (Kosten-Nutzen-Ansatz)

Es ist anzustreben, geplante regulatorische Anpassungen mit Relevanz für den Finanzplatz mit Blick auf ihren volkswirtschaftlichen Nutzen und ihre Kosten zu prüfen. Dabei soll die gesamtwirtschaftliche (nicht eine sektorielle) Saldowirkung im Vordergrund stehen.

Grafik 1

### Leitlinien als Ordnungsrahmen



Quelle: EFV / Die Volkswirtschaft





Bild: Keystone

Ein effizienter und international wettbewerbsfähiger Finanzsektor ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und erfüllt eine wichtige Funktion als Dienstleistungserbringer für die gesamte Volkswirtschaft.

### *Eigenständige Gestaltung der Schweizer Politik*

Auch wenn dem Verfolgen rein nationaler Lösungen durch die wirtschaftliche Verflechtung und vertragliche Bindungen mit dem Ausland Grenzen gesetzt sind, so bleiben der Politik dennoch Handlungsspielräume erhalten, welche die Schweiz in Bezug auf den Finanzplatz bestmöglich nutzen soll. Dieser Grundsatz schliesst aber auch die Suche nach konstruktiven Lösungen und interessengeleiteten Arrangements mit dem Ausland ein.

### *Ganzheitlichkeit der Politik*

Finanzplatzfragen sind ein Querschnittsthema und verlangen nach einer fachübergreifenden, ganzheitlichen Politik, was hohe fachliche Anforderungen stellt und mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden ist. Eine gut koordinierte Politik zu Finanzplatzfragen dürfte einerseits die Chancen für eine zügige Umsetzung von notwendigen Anpassungen des Rechtsrahmens im Inland verbessern. Andererseits ist ein kohärentes Auftreten im Ausland eine Bedingung für eine wirksame Interessenwahrung auf internationaler Ebene.

### **Prioritäre Stossrichtungen**

Aus den Stossrichtungen abgeleitete mögliche Massnahmen betreffen nicht alleine den Finanzsektor, sondern sie sind zugleich Teil einer Standortpolitik für die gesamte Volkswirtschaft. Sie enthalten aber keine konkreten Anträge für zu realisierende Massnahmen. Regulatorische Anpassungen erfolgen durch die ordentlichen politischen Prozesse und Rechtssetzungsverfahren.

Das Leitbild weist folgende drei Stossrichtungen auf:

- *Staatliche Rahmenbedingungen, insbesondere in den Bereichen Aufsicht, Besteuerung und Strafrecht:* Vorteilhaft rechtliche und

institutionelle Rahmenbedingungen im Inland sind eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Finanzplatz.

- *Gestaltung der internationalen Beziehungen für den Finanzbereich:* Vor dem Hintergrund der weltweiten wirtschaftlichen Trends sind auch die Finanzbeziehungen der Schweiz zu anderen Staaten aktiv zu pflegen und weiterzuentwickeln.
- *Information und Kommunikation auf nationaler und internationaler Ebene:* Die Schweizer Finanzdienstleister und die Schweiz als Standort für Finanzgeschäfte geniessen einen guten Ruf. Diesen Erfolgsfaktor gilt es zu pflegen.

### **Keine Strukturhaltung**

Die Erstellung von speziellen Leitlinien für die Politik zum Finanzsektor ist dadurch gerechtfertigt, dass es sich um einen Wirtschaftsbereich mit hoher Multiplikatorwirkung auf die gesamte Volkswirtschaft handelt. Jedoch wird jegliche Strukturhaltungspolitik abgelehnt, indem den Finanzdienstleistern die Verantwortung zur Innovation und zum Streben nach Wettbewerbsvorteilen ausdrücklich zugesprochen wird. Ein transparenter Rahmen für die Ausrichtung staatlichen Handelns ermöglicht es dem Privatsektor, weitergehende Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Die Stossrichtung der Politik zum Finanzplatz sowie deren Einbettung in übergeordnete Zielvorstellungen und Grundsätze werden in den Leitlinien transparent gemacht. Dementsprechend orientieren sich die Leitlinien nicht in erster Linie an der Tagesaktualität, sondern dienen der zukunftsgerichteten Ausgestaltung gesamtwirtschaftlich optimaler Rahmenbedingungen als zentrale Herausforderung an die öffentliche Hand. ■

Kasten 1

### **«Groupe de réflexion» Finanzplatz Schweiz**

Die «Groupe de réflexion» wurde im März 2000 durch den Vorsteher des Eidg. Finanzdepartements, Bundesrat Kaspar Villiger, eingesetzt. In ihr sind die mit Finanzplatzfragen beschäftigten Departemente und Aufsichtsbehörden sowie die Schweiz. Nationalbank auf hoher Führungsebene vertreten. Die Arbeiten dieser bundesinternen Strategiegruppe sind auf lange Sicht ausgelegt. Sie zielen auf die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Stabilität und des guten Rufes des Finanzplatzes Schweiz ab. Die Leitlinien beruhen insbesondere auf den Beratungen und Diskussionen dieser Strategiegruppe.

Internet: [www.efd.admin.ch](http://www.efd.admin.ch), «EFD-Geschäfte im Brennpunkt», «Finanzplatz Schweiz», «Leitlinien für die Finanzpolitik».



# Südkoreas Wirtschaft an einem Wendepunkt

Die Wirtschaft Südkoreas befindet sich an einem Wendepunkt. Gewöhnt an hohe Wachstumsraten, steht sie vor der Herausforderung, angesichts zunehmender regionaler Konkurrenz – vor allem Chinas – langfristig ein nachhaltiges Wachstum zu generieren. Nichtsdestotrotz sind die Ziele der Regierung für die Zukunft ehrgeizig: Verdoppelung des Pro-Kopf-Einkommens in zehn Jahren, Rolle als ökonomische Drehscheibe für Nordostasien. Deren Verwirklichung wird davon abhängen, ob die südkoreanische Wirtschaft trotz steigender Lohnkosten mit technisch anspruchsvoller Produktion konkurrenzfähig bleibt und ihre Attraktivität für ausländische Investoren erhöhen kann. Interne Probleme wie die angespannten Sozialpartnerbeziehungen sowie die politischen Turbulenzen, welche die Regierung von Präsident Roh begleiten, sind allerdings Wirtschaftsreformen nicht förderlich.



**Dr. Siri Walt**  
Botschaftsrätin,  
Schweizerische Botschaft  
in Südkorea, Seoul

## Südkoreanisches Wirtschaftswunder ...

Südkorea hat sich in den vergangenen 50 Jahren in erstaunlicher Weise entwickelt, von einem völlig verarmten kriegszerstörten Agrarland zur viertgrössten Wirtschaftsmacht Asiens und in politischer Hinsicht von einem Militärregime zu einer gefestigten Demokratie. Das Pro-Kopf-Einkommen stieg von 80 US-\$ im Jahre 1960 auf 10 000 US-\$ 1995 an. Bereits 1970 erreichte das Land den Status eines neuindustrialisierten Landes, und es überholte 1971 Nordkorea.

Der Beginn des rasanten Wachstums in den Sechzigerjahren fiel in die Zeit der autoritären Präsidentschaft Park Chung-hees (1961–1979), der das Land auf einem von der Regierung verordneten, exportorientierten Industrialisierungskurs vorantrieb. Auf Park geht auch die enge Verknüpfung zwischen Regierung und Grosskonglomeraten (Chaebol) zurück, die die Wirtschaft Südkoreas bis heute prägt. Die Wachstumsstrategie war stark auf den Export ausgerichtet. Die Struktur der Ausfuhren veränderte sich dabei stark: Standen in den Sechzigerjahren vor allem arbeits- bzw. wenig technologieintensive Güter wie Textilien, Schuhe und Spielzeuge im Vordergrund, so fand in den Siebzigerjahren im Zuge steigender Löhne ein Übergang zu Erzeugnissen der Schwerindustrie wie Stahl und Schiffen statt. Heute spielen technologisch anspruchsvollere Produkte wie Autos, Computer, Mobiltelefone und Halbleiter eine immer wichtige Rolle. Hyundai Heavy Industries ist heute das weltgrösste Schiffbauunternehmen, Samsung Electronics der grösste Halbleiterhersteller und Posco der drittgrösste Stahlproduzent. Mitte der Neunzigerjahre blickte Südkorea auf fast 35 Jahre kontinuierliches Wachstum zurück. 1996 wurde das Land in die OECD aufgenommen.

## ... und seine Schattenseiten

Die rasche Expansion der Firmen wurde vom Staat über die Gewährung von Vorzugskrediten gefördert, was zu einer hohen Verschuldung der Unternehmen und aufgrund fehlender Kontrollsysteme zu einer Anhäufung von Problemkrediten bei den Banken führte. In den Neunzigerjahren bezogen die Unternehmen zudem zunehmend kurzfristige Kredite aus dem Ausland, was sich als besonders problematisch erweisen sollte.

1997 wurde Südkorea Opfer der asiatischen Finanzkrise, als Investoren mit Blick auf die hohe Verschuldung koreanischer Unternehmen begannen, Kapital abzuziehen. Dabei traten die tiefer liegenden Probleme – wie das schwache Finanzwesen, fehlende Kontrollen und Aufsicht bei den Banken sowie schwache Corporate Governance (Unternehmensführung) – zu Tage. Südkorea wandte sich in der Folge an den Internationalen Währungsfonds (IWF) und erhielt das grösste Hilfspaket aller Zeiten in der Höhe von annähernd 60 Mrd. US-\$. 1998 geriet das Land trotzdem in eine Rezession (das Pro-Kopf-Einkommen sank erneut auf ein Niveau von weniger als 7000 US-\$). Die anschliessende Erholung ging jedoch erstaunlich rasch vor sich; bereits 1999 wurde wieder ein Wirtschaftswachstum von fast 11% erzielt.

Die Finanzkrise hatte die strukturellen Mängel der südkoreanischen Wirtschaft und die Dringlichkeit von Reformen aufgezeigt. Reformen im Finanz- und Unternehmenssektor, die Öffnung für ausländische Investitionen und die Liberalisierung des Arbeitsmarktes wurden in Angriff genommen. Einzelne Reformschritte kamen aber zum Teil rasch wieder ins Stocken, und sie beschäftigten die Wirtschaft und die Regierung bis heute.

## Entwicklung 2001/2002

Angesichts der international schwachen Konjunktur erfolgte 2001 mit 3% ein stark verringertes Wachstum, dies vor allem als Folge eines Rückgangs der Exporte. Die stabile Binnennachfrage und wachsende Bauinvestitionen vermochten die rückläufigen Exporte teilweise wettzumachen. Die Regierung hatte die Binnennachfrage und Investitionen mit verschiedenen Massnahmen stimuliert. Die Förderung der Kreditkartennutzung kurbelte den Konsum ebenfalls an, führte aber auch zu einer hohen Verschuldung der Haushalte, deren Folgen weiterhin nachwirken.

2002 wuchs die südkoreanische Wirtschaft bereits wieder um erstaunliche 6,3%. Das Pro-Kopf-Einkommen überstieg in diesem Jahr erstmals seit 1997 wieder 10'000 US-\$. Diese Wachstumssteigerung war vor allem dem Export zu verdanken. Ab der zweiten Jahreshälfte 2002 nahmen die Ausfuhren sogar in sprunghaftem Masse zu (Zuwachs 4. Quartal: +20%),

Tabelle 1

**Wirtschaftliche Kennzahlen: Südkorea, 2000–2002**

	2000	2001	2002 <sup>a</sup>
Reales BIP-Wachstum (%) <sup>b</sup>	9.3	3.1	6.3
Bruttoinlandprodukt (Mrd. US-\$)	461.7	427.3	476.6
Pro-Kopf-Einkommen (US-\$)	9 770.0	9 000.0	10 013.0
Endkonsum, total (Veränderung %) <sup>b</sup>	6.7	4.2	6.2
davon: Private Haushalte (%)	7.9	4.7	6.8
Staat/Öffentliche Dienste (%)	0.1	1.3	2.9
Bruttoanlageinvestitionen, total (Veränderung %) <sup>b</sup>	11.4	-1.8	4.8
davon: Bauinvestitionen (%)	-4.1	5.3	3.3
Ausrüstungsinvestitionen (%)	35.3	-9.6	6.8
Wachstum der verarbeitenden Industrie (%)	17.1	0.9	7.3
Durchschnittlicher Auslastungsgrad (%)	78.5	75.1	76.8
Arbeitslosenrate (%) <sup>c</sup>	4.1	3.7	3.0
Inflationsrate (%)	2.3	4.1	2.7
Wechselkurs Won/US-\$ <sup>c</sup>	1 259.7	1 326.1	1 200.4
Verfügbare Devisenguthaben (Mrd. US-\$) <sup>c</sup>	96.2	102.8	121.4
Auslandsguthaben (Mrd. US-\$) <sup>c</sup>	164.7	161.9	185.3
Auslandsverpflichtungen (Mrd. US-\$) <sup>c</sup>	131.7	119.9	131.0
Ausländische Direktinvestitionen (Mio. US-\$ p.a.)	15 690.0	11 292.0	9 101.0
Rendite 3-Jahres-Unternehmensanleihen (%) <sup>c</sup>	8.1	7.1	5.7
Handelsbilanzsaldo (Mio. US-\$)	16 871.6	13 491.9	14 179.8
Exporte (fob) (Mio. US-\$)	175 947.7	151 261.6	162 553.7
Importe (fob) (Mio. US-\$)	159 076.1	137 769.7	148 373.9
Leistungsbilanzsaldo (Mio. US-\$)	12 241.2	8 238.9	6 092.1

a Provisorische Zahlen.

Quelle: Bank of Korea (BOK), National Statistical Office (NOS) / Die Volkswirtschaft

b Zu Preisen von 1995.

c Per Jahresende.

insbesondere in den Bereichen Informatik und Telekommunikation, Halbleiter, Personenwagen, Schiffbau und Elektromaschinen. Südkorea stieg 2002 weltweit gesehen zum zwölftwichtigsten Exporteur auf.

Die Exporte beliefen sich 2002 auf insgesamt 162,5 Mrd. US-\$, was einer Zunahme von 8% gegenüber 2001 entspricht. Die wichtigsten Abnehmer südkoreanischer Exporte waren dabei die USA, gefolgt von China und der Europäischen Union (EU). Die USA wiesen einen Anteil von 20% an den Gesamtexporten auf; im Falle Chinas und der EU beliefen sich die entsprechenden Anteile auf 14,6% bzw. 13,4%. Angesichts der weiterhin rapide zunehmenden Exporte ins Reich der Mitte könnte China 2003 – laut Prognosen des Handelsministeriums – den ersten Platz übernehmen.

### Entwicklung 2003 und Ausblick

Im laufenden Jahr wird mit einem deutlich verlangsamten Wachstum gerechnet. Nach einer Abnahme des Bruttoinlandprodukts (BIP) um 0,7% bzw. 0,4% in den beiden ersten Quartalen gegenüber den Vorquartalen spricht die Bank of Korea (BOK) von einer «technisch bedingten Rezession». Aufgrund des international ungünstigen Umfeldes (v.a. als Folge des Irakkrieges, steigender Ölpreise, Sars und der Nordkoreakrise), der hohen Verschuldung der Haushalte und einer Streikwelle wurden die Prog-

nosen für das Gesamtjahr 2003 laufend nach unten korrigiert (von der BOK im Oktober auf unter 3%). Vor allem der Konsum ging im ersten Semester stetig zurück, während sich bei der Industrieproduktion und den Investitionen im Juni erstmals eine Erholung abzeichnete. Die Arbeitslosenquote stieg im Juli auf 3,4% an.

Die Exporte verbleiben der einzige Wachstumsmotor. Sie wiesen von Januar bis Juli 2003 mit Ausnahme des Mai zweistellige Wachstumsraten auf. Mobiltelefone, Halbleiter und Personalcomputer verbuchten die höchsten Steigerungsraten. Die Exporte nach China erhöhten sich allein im Juni um 45% gegenüber dem Vorjahr, während sie nach Japan stagnierten und in die USA sogar rückläufig waren.

In den ersten vier Monaten des Jahres wies Südkorea erstmals seit drei Jahren ein Haushaltsdefizit auf, dies primär als Folge der hohen Ölpreise. Im Mai gelangte der Haushalt zurück in die schwarzen Zahlen. Die Regierung reagierte auf die Wachstumsschwäche mit vorgezogenen Budgetausgaben, einem Zusatzbudget in der Höhe von über 3,8 Mrd. US-\$, verschiedenen steuerlichen Förderungsmaßnahmen und einer Senkung der Leitzinsen um je 0,25 Prozentpunkte auf 4% im Mai bzw. auf 3,75% im Juli.

Die Bank of Korea und die Regierung gehen davon aus, dass die Wirtschaft Südkoreas in der zweiten Jahreshälfte die Talsohle erreicht hat und 2004 eine Erholung einsetzen wird. Trotz weiterhin schwacher Binnennachfrage ist die BOK für die zweite Jahreshälfte vorsichtig optimistisch; sie setzt auf die zufriedenstellenden Exportzahlen und eine leichte Zunahme bei der Industrieproduktion. Die Verschuldung der Haushalte gibt allerdings immer noch zu Besorgnis Anlass: 3,35 Mio. Personen waren im Juli mit ihren Kreditkartenzahlungen im Rückstand.

Für Südkorea hängt vieles davon ab, ob sich die globale Wirtschaftslage erholt. Die Nordkoreakrise schwebt zudem weiter als Damoklesschwert über der südkoreanischen Wirtschaft und schreckt potenzielle Investoren ab. An der Binnenfront steht die Weiterführung der Reformen an, um die südkoreanische Wirtschaft konkurrenzfähig zu erhalten. Mit steigenden Löhnen und kürzeren Arbeitszeiten<sup>1</sup> wird es immer schwieriger, gegenüber regionalen Konkurrenten – insbesondere China – kompetitiv zu bleiben.

### Herausforderung Wachstumsstrategie

Wie sein Amtsvorgänger hat sich auch Präsident Roh das Ziel gesetzt, Südkorea zur wirtschaftlichen Drehscheibe Nordostasiens («Economic Hub of Northeast Asia») zu entwickeln. Ein weiteres ambitioniertes Ziel der Regierung ist zudem, das Pro-Kopf-Einkommen

1 Ende August 2003 wurde ein neues Gesetz zur Einführung der 5-Tage-Woche verabschiedet.

in den kommenden zehn Jahren von 10 000 US-\$ auf ein Niveau von 20 000 US-\$ zu verdoppeln.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird das Land neue Wachstumsmotoren benötigen. Die in den Neunzigerjahren massgebenden Bereiche (Autos, Halbleiter und Mobiltelefone) sollen modernisiert und durch neue zukunftsorientierte Bereiche ergänzt werden. Die Regierung hat zehn Gebiete identifiziert, die Südkorea Wirtschaft vorantreiben sollen.<sup>2</sup> Das Land wird dazu in Zukunft vermehrt auf eigene Forschung angewiesen sein. Die Investitionen in Forschung und Entwicklung sollen deshalb verstärkt werden, vor allem in den Bereichen Informatik, der Nano- und Biotechnologie, aber auch in der Grundlagenforschung.

Ein privater Think Tank – das Samsung Economic Research Institute (Seri) – warnt ebenfalls, dass sich das Investitionsklima für in- und ausländische Investoren in Südkorea zunehmend verschlechtern wird, wenn nicht Schritte zur Förderung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes unternommen werden.

Laut Seri investieren immer mehr koreanische Firmen im Ausland, wo das Lohnniveau niedriger ist.<sup>3</sup> Von Seiten dieses Forschungsinstituts wird deshalb gefordert, dass in Südkorea ein Innovationsschub stattfinden müsse, um mit technisch anspruchsvollerer Produktion gegenüber Niedriglohnländern konkurrenzfähig zu bleiben.

## Ausländische Direktinvestitionen

Südkorea hat sich erst in der Folge der Finanzkrise von 1997 in grösserem Umfang ausländischen Direktinvestitionen (ADI) geöffnet. Grundlage für die Liberalisierung bildet der Foreign Investment Promotion Act (Gesetz zur Förderung von Auslandsinvestitionen) von 1998. In der Periode 1998–2002 stiegen die ADI auf 61,1 Mrd. US-\$ an, dies im Vergleich zu 23,6 Mrd. US-\$ zwischen 1962 und 1997.

Seit 2001 sind die Investitionen allerdings wieder rückläufig. 2002 betrugen sie noch 9,1 Mrd. US-\$ gegenüber 15,5 Mrd. US-\$ im Jahre 1999. Für die Regierung hat die Wiederankurbelung der ausländischen Direktinvestitionen hohe Priorität, dies auch im Hinblick auf die «Hub-Strategie» und angesichts der Konkurrenz anderer Wirtschaftszentren der Region wie Singapur, Hongkong oder Shanghai.

Umfragen bei ausländischen Firmen in Südkorea zeigen, dass das Land noch verschiedene Hürden überwinden muss, um seine Attraktivität zu erhöhen. Zuvorderst werden – wie bereits erwähnt – die angespannten Sozialpartnerbeziehungen genannt. Weitere Schwachpunkte betreffen intransparente Bestimmungen, mangelnde Englischkenntnisse, hohe Körperschaftssteuern sowie fehlende ausländische Schulen.

Ein Lieblingskind der Regierung sind die Freihandelszonen (Free Economic Zones, FEZ). Am 1. Juli 2003 ist der Free Economic Zone Act (Gesetz über die Freihandelszonen) in Kraft getreten, der die gesetzliche Grundlage zur Einrichtung von FEZ bildet. Die erste Freihandelszone soll im Grossraum Incheon entstehen; sie wird drei Gebiete umfassen<sup>4</sup> und ausländischen Investoren eine Vorzugsbehandlung gewähren. Dazu gehören eine dreijährige Befreiung von Körperschafts- und Einkommenssteuern, ein umfassendes Service-Angebot sowie eine schulische und medizinische Infrastruktur nach internationalem Standard. Die FEZ soll in zwei Etappen – bis 2008 und 2020 – geschaffen werden. Ausländische Firmenvertreter haben sich skeptisch zu den geplanten FEZ geäussert. Die European Chamber of Commerce in Südkorea (EUCCCK) betonte, man wünsche sich eine vorteilhaftere Behandlung ausländischer Investoren in ganz Südkorea und nicht nur in gesonderten Freihandelszonen.

- 2 Intelligente Home-Netzwerke, digitaler Inhalt, intelligente Roboter, intelligente Beförderungsmittel, Halbleiter der nächsten Generation, Digital-TV und -Radio, Präsentationstechnologien (display technologies), mobile Telekommunikation der nächsten Generation, wieder aufladbare Batterien, biomedizinische Produkte.
- 3 Seri schätzt, dass südkoreanische Firmen 2001 lediglich 10% ihrer Investitionen im Inland tätigten.
- 4 Songdo für die Informatikindustrie, Cheongra für Tourismus und Finanzen und Yeongjongdo nahe des Flughafens für die Logistik-Industrie.

Kasten 1

### Hauptproblemfelder der südkoreanischen Wirtschaftspolitik

#### Corporate Governance

Der nach der Finanzkrise in Angriff genommene Reformprozess ist noch nicht abgeschlossen, insbesondere im Bereich der Unternehmensreform. Die grossen Konglomerate (Chaebol) sind zum Teil immer noch von der in der Schweiz üblichen transparenten Unternehmensführung entfernt und operieren ausserhalb der Kontrolle der Aktionäre: Quergeschäfte und -investitionen zwischen den einzelnen Filialen und enge Verknüpfungen zwischen Chaebol und Bankinstituten gehören dazu. Das Management ist zum Teil nach wie vor eng mit der Politik verbunden; Bestechungs- und Buchfälschungsskandale füllen die Zeitungsspalten.

Seit März 2003 schlägt ein Finanzskandal bei der SK Global – einer Tochterfirma der SK Group – Wellen (die Bücher für 2001 waren um 1,3 Mrd. US-\$ gefälscht worden). Exemplarisch wurde das Ausmass der Verflechtung zwischen Politik und Wirtschaft auch am Beispiel der Hyundai Asan deutlich. Deren Vorsitzender Chung Mong-hun, der die wichtigsten wirtschaftlichen Kooperationsprojekte mit Nordkorea leitete, stand nicht nur hinter dem Bestechungsskandal im Zusammenhang mit dem Gipfeltreffen Nord-/Südkorea von 2000<sup>a</sup>, sondern hatte aus separaten Bestechungsfonds auch weitere einflussreiche Regierungsvertreter um den ehemaligen Präsidenten Kim Dae-jung bestochen. Chung verübte Anfang August 2003 Selbstmord, als die Untersuchungen immer weitere Korruptionsfälle zu Tage förderte. Diese Fälle zeigen die Dringlichkeit von Reformen im Bereich der Corporate Governance auf.

Die Reform der Chaebol gehörte gleich nach Aufnahme der Amtsgeschäfte der Regierung Roh im März 2003 zu den wichtigen Prioritäten auf der wirtschaftspolitischen Agenda. Roh kündigte verschiedene konkrete Massnahmen an, insbe-

sondere eine Verbesserung der Corporate Governance und die Einführung von Massnahmen zum besseren Schutz der Kleinaktionäre. Als die südkoreanische Wirtschaft aber in der ersten Jahreshälfte immer deutlichere Wachstumsschwächen zeigte, dämpfte dies zusehends auch den Reformeifer der Regierung.

#### Gewerkschaften

Die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern sind ein weiteres heisses Eisen. Sie machen sowohl in- wie ausländischen Firmen in Südkorea zu schaffen. Zahlreiche Streiks in diesem Jahr (in den ersten sieben Monaten waren davon auch 25 ausländische Firmen betroffen) sorgen für Schlagzeilen; sie stellen für die Regierung eine grosse Herausforderung dar. Präsident Roh gilt als den Gewerkschaften nahestehend. Er hat angekündigt, bei Auseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmern und -gebern eine Vermittlerrolle einnehmen zu wollen. Unternehmerkreise reagieren jedoch mit Skepsis und werfen der Regierung fehlende Durchsetzungskraft gegenüber Forderungen der Gewerkschaften vor, die nach Ansicht der Unternehmen den Wirtschaftsstandort Südkorea schädigen.

Laut einer Umfrage bei ausländischen Firmen in Südkorea rangieren Fragen der Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen an erster Stelle kritischer Faktoren, weit vor der langsamen Erholung der Weltwirtschaft und der Nuklearkrise um Nordkorea. In jüngster Zeit hat insbesondere ein Streik bei Hyundai Motors für Aufsehen gesorgt. Das Unternehmen hat den Forderungen der Gewerkschaft in weiten Teilen nachgegeben. Lohnerhöhungen von über 8% und vor allem Zugeständnisse im Bereich des Mitspracherechts in Managementfragen stellen aus der Sicht der Wirtschaft jedoch einen negativen Präzedenzfall dar.

a Ein Untersuchungsausschuss hatte im Juni den Vorwurf erhärtet, dass Hyundai Asan im Vorfeld des Gipfels 500 Mio. US-\$ heimlich an Nordkorea überwiesen hatte, davon 100 Mio. US-\$ im Namen der Regierung.

Tabelle 2

**Handelsbilanz Schweiz/Südkorea, 1990–2002<sup>a</sup>**

Jahr	Schweizerische Exporte nach Südkorea		Schweizerische Importe von Südkorea		Handelsvolumen	
	Statistik Schweiz (Mio. Fr.)	Statistik Südkorea (Mio. US-\$)	Statistik Schweiz (Mio. Fr.)	Statistik Südkorea (Mio. US-\$)	Statistik Schweiz (Mio. Fr.)	Statistik Südkorea (Mio. US-\$)
1990	623	582 (576)	421	350	1044	932 (926)
1996	1161	2252 (1215)	380	643 (295)	1541	2895 (1510)
1997	1173	2323 (1215)	484	2078 (278)	1657	4401 (1518)
1998	552	1523 (544)	1208	4832 (922)	1760	6356 (1466)
1999	712	1146 (581)	404	1841 (248)	1116	2986 (828)
2000	1053	976 (711)	533	519 (255)	1586	1491 (966)
2001	1059	850 (765)	571	432 (278)	1593	1282 (1043)
2002	1096	1001 (813)	535	449 (298)	1631	1450 (1111)

a Zahlen in Klammern (...) bedeuten ohne Gold.

Quelle: Schweiz, Aussenhandelsstatistik, Statistical Yearbook of Foreign Trade (Republic of Korea) / Die Volkswirtschaft

Kasten 2

**Freihandelsabkommen**

In seiner Rede zum diesjährigen Nationalfeiertag am 15. August legte Präsident Roh ein Bekenntnis zur Handelsliberalisierung ab und nannte den Abschluss von Freihandelsabkommen als ein wichtiges Ziel der Regierung. Im Februar 2003 unterzeichnete Südkorea mit Chile sein erstes Freihandelsabkommen überhaupt, ein erster Schritt weg von einer rein multilateralen, auf die Welt handelsorganisation (WTO) ausgerichteten Handelspolitik. Die Ratifikation war ursprünglich für Juni vorgesehen, sie wurde aber aufgrund heftiger Proteste der Bauern vom Parlament vorerst zurückgestellt. Es wurde moniert, Massnahmen seien nötig zur Eindämmung der Konkurrenz durch chilenische Landwirtschaftsprodukte. Präsident Roh forderte das Parlament auf, das Abkommen rasch zu ratifizieren.

Die Regierung plant nun weitere Freihandelsabkommen mit Singapur und Japan, für die bereits Vorstudien vorliegen. Die Verhandlungen sollen noch in diesem Jahr beginnen. Der Verband Südostasiatischer Staaten ASEAN und Mexiko stehen ebenfalls auf der Wunschliste.

**Interesse von Schweizer Seite**

Für die Schweiz wäre der Abschluss eines Freihandelsabkommens mit Südkorea ebenfalls von Interesse, sei es im Rahmen der Europäischen Freihandelsassoziation EFTA oder auf bilateraler Ebene. In der EFTA hat die Schweiz die Rolle eines Wortführers für die Gespräche mit Südkorea übernommen. Die Reaktionen Seouls waren bisher allerdings verhalten.

**Schweiz als Wirtschaftspartner****Bilateraler Handel**

Die Schweiz wies 2002 mit 0,3% der südkoreanischen Exporte und 0,7% der diesbezüglichen Importe einen relativ geringen Anteil am südkoreanischen Aussenhandel auf.

Die schweizerischen Exporte nach Südkorea beliefen sich 2002 – nach schweizerischen Statistiken – auf 1,01 Mrd. Franken, die Importe auf 535 Mio. Franken (vgl. *Tabelle 2*). Das Handelsvolumen erhöhte sich von 1,04 Mrd. Franken 1990 auf 1,63 Mrd. Franken 2002. Betrachtet man allein die schweizerischen Exporte nach Südkorea, so ist seit 1990 ein Anstieg von 623 Mio. auf 1,01 Mrd. Franken zu verzeichnen. In den Jahren 1996 und 1997 wurden mit knapp 1,2 Mrd. Franken Höchstwerte erzielt. 1998 erfolgte aufgrund der Finanzkrise in Südkorea ein Einbruch auf 552 Mio. Franken. Seit 2000 stagnieren die schweizerischen Exporte nach Südkorea. Die Handelsbilanz der Schweiz mit Südkorea schliesst traditionell mit einem Exportüberschuss ab (Ausnahme 1998). Die wichtigsten schweizerischen Exportgüter sind Maschinen, chemische und pharmazeutische Produkte, Präzisionsinstrumente und Uhren.

Die südkoreanischen Statistiken schliessen den Goldhandel mit ein und ergeben aufgrund unterschiedlicher Handhabung der Herkunftsbezeichnungen ein etwas anderes Bild. Für 2003 zeichnet sich gemäss diesen Statistiken eine Zunahme der schweizerischen Exporte nach Südkorea ab. Das Land importierte von Januar bis Juli 2003 Güter im Wert von 837 Mio. US-\$ aus der Schweiz, d.h. mehr als im ganzen vorangehenden Jahr 2002 zusammengenommen (ohne Gold).

**Investitionen**

Die USA sind der wichtigste Direktinvestor in Südkorea mit einem Total von 21,8 Mrd. US-\$ seit 1962, gefolgt von Japan mit 11,3 Mrd. US-\$. Die Schweiz steht in dieser Statistik an 14. Stelle mit einem Investitionsvolumen von 934 Mio. US-\$ seit 1962.

1999 erreichten die schweizerischen Direktinvestitionen mit 140 Mio. US-\$ einen Höhepunkt, sie fielen aber 2000 auf 25 Mio. zurück und erholten sich 2001 auf 46 Mio. US-\$. 2002 war dann erneut ein Rückgang auf 31 Mio. Mio. US-\$ zu verzeichnen. Zu den wichtigsten Bereichen, in denen Investitionen getätigt wurden, gehören Nahrungsmittel, chemische Produkte, Elektrizität sowie der Handel.

**Politische Kontakte und Besuche**

Seit 1999 existiert zwischen Südkorea und der Schweiz eine Vereinbarung über Handels- und Wirtschaftszusammenarbeit (Trade and Economic Cooperation Arrangement, TECA), welche bilaterale Konsultationen im Abstand von 18 Monaten vorsieht. Das letzte dieser Treffen fand im Oktober 2002 in Südkorea statt.

Für November 2003 ist ein Besuch von Bundesrat Joseph Deiss, Vorsteher des EVD, geplant. Seine Delegation wird auch Wirtschaftsvertreter umfassen. Ziel ist eine weitere Intensivierung der Beziehungen im Bereich des Handels und der Investitionen. ■





# Nicholas Barr: The Economics of the Welfare State

Der Sozialstaat steht vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen, die ihn in seinen Grundfesten zu erschüttern drohen: der demografische Wandel, die Veränderungen der Familienstrukturen, die fortschreitende Globalisierung der Märkte oder die Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt. Vor diesem Hintergrund kann eine Rückbesinnung auf die grundlegenden Prinzipien staatlicher Marktinterventionen von grossem Nutzen sein. Das vorgestellte Buch leistet hierzu wertvolle Dienste.

In manchen Kreisen wird die Ansicht vertreten, dass die Wirtschaftswissenschaften im Bereich der Sozialpolitik wenig beizutragen hätten, oder dass die wirtschaftliche Effizienz mit dem Konzept der sozialen Gerechtigkeit nicht zu vereinbaren sei.

## Sozialstaat auf dem Prüfstand

Dieser Standpunkt wird im Buch «The Economics of the Welfare State» von Nicholas Barr auf eindrückliche Weise widerlegt. Barr – Dozent für Nationalökonomie an der London School of Economics – schrieb sein Werk in erster Linie für Studierende der Wirtschaftswissenschaften. Doch dank seines didaktischen Geschicks und der gewählten Sprache ist das Buch auch Nichtökonominnen und interessierten Praktikern zugänglich. Dies dürfte mit dazu beigetragen haben, dass sich das Werk 15 Jahre nach seinem Erscheinen bereits in der dritten Auflage befindet.

Das Buch gliedert sich grob in zwei Teile: Der erste Teil liefert das analytische Rüstzeug, um die Angemessenheit staatlicher Marktinterventionen zu beurteilen; der zweite Teil wendet das dargelegte Instrumentarium auf ausgewählte Bereiche des Sozialstaates an. Die klassischen Sozialversicherungen – wie etwa der Arbeitslosenversicherung, der Sozialhilfe, der Altersvorsorge und der Gesundheitsfürsorge – werden ebenso betrachtet wie das Bildungswesen und der Wohnungsmarkt. Die Anwendungsbeispiele beziehen sich zwar in erster Linie auf die Verhältnisse in Grossbritannien. Sie lassen sich aber relativ leicht auf die Situation in der Schweiz übertragen.

## Wann sind staatliche Interventionen gerechtfertigt?

Der erste Teil des Buches bildet den theoretischen Kern. Er beschäftigt sich mit den Bedingungen, die staatliche Markteingriffe rechtfertigen können. Barr sieht zwei Hauptgründe für staatliche Interventionen: die Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz und/oder die Erhöhung der sozialen Gerechtigkeit. In Bezug auf die soziale Gerechtigkeit zeigt Barr, dass je nach dem zu Grunde liegenden gesellschaftstheoretischen Leitbild (der Bogen spannt sich vom strengen Liberalismus bis zum Kollektivismus) der Begriff einen anderen Inhalt und ein an-

res Gewicht bekommt, was zu unterschiedlichen Folgerungen bezüglich des staatlichen Handlungsbedarfs führen kann. Sind aber die Ziele einmal abgesteckt, sollten – so Barr – aus Gründen der Effektivität ideologische Überlegungen bei der Wahl der Mittel aus dem Spiel bleiben. Mit einer Reihe von Beispielen zeigt Barr, wie eine Verwechslung von Zielen und Mitteln zu unnötigen Zielverfehlungen führen kann.

Die Notwendigkeit staatlicher Interventionen aus Gründen wirtschaftlicher Effizienz leitet Barr aus Verletzungen von Annahmen der ökonomischen Wohlfahrtstheorie her. Dabei zeigt er, dass die Ziele der sozialen Gerechtigkeit und der wirtschaftlichen Effizienz nicht in Konkurrenz zueinander stehen, wenn die Annahmen des Modells erfüllt sind. Mit anderen Worten: Das Erreichen des einen muss das Erfüllen des anderen im Allgemeinen nicht ausschliessen.

## Wertvolle Erkenntnisse zu den Sozialversicherungen

Besonders wertvoll ist Barrs Analyse von Versicherungsmärkten, denen er ein eigenes Kapitel widmet. Seine Ausführungen machen klar, weshalb sich das Risiko der Arbeitslosigkeit privatwirtschaftlich nicht versichern lässt, was hierzulande gelegentlich vergessen wird. Oder sie erklären, warum bei einem Versicherungsobligatorium eine kompetitive Marktstruktur mit freiem Marktzutritt der wirtschaftlichen Effizienz eher abträglich ist, was in der Schweiz am Beispiel der im Vergleich zur AHV hohen Verwaltungskosten der Pensionskassen abzulesen ist.

Das Buch enthält eine Reihe weiterer interessanter Ergebnisse. So wird durch die Lektüre ersichtlich, dass die angeblichen Vorteile des Kapitaldeckungsverfahrens gegenüber dem Umlageverfahren im Bereich der Altersversorgung weniger eindeutig sind, als zuweilen behauptet wird, oder dass staatlich finanzierte Hochschulbildung zur Gewährleistung der sozialen Gerechtigkeit ihr Ziel meistens verfehlt.

Viele der im Buch vermittelten Erkenntnisse sind nicht neu. Dessen Stärke liegt darin, dass es die relevanten, in der ökonomischen Literatur zum Teil weit verstreuten Modelle zusammenträgt und auf eine Weise präsentiert, dass auch ein Nichtfachpublikum daraus Nutzen ziehen kann.



**Prof. Dr. George Sheldon**  
Leiter Forschungsstelle  
für Arbeitsmarkt- und  
Industrieökonomik (FAI)  
der Universität Basel

## Buch

Nicholas Barr, The Economics of the Welfare State, 3. Auflage, Oxford University Press, 1998.



## Revision des GmbH-Rechts

Das Gesetz über die GmbH ist seit

1936 unverändert in Kraft. Die

Mängel des bestehenden Rechts

sollen nun in einer Revision be-

hoben werden. Gleichzeitig geht

es darum, die GmbH konsequent

als personenbezogene Kapital-

gesellschaft auszugestalten.

Im Rahmen der Vernehmlassung

zu dieser Revision von 1999 hat

das KMU-Forum eine Stellung-

nahme abgegeben, die sich auf

den in diesem Artikel vorge-

stellten KMU-Test stützt. In der

Botschaft des Bundesrates vom

19.12.2001 wurden die Bedürf-

nisse der KMU weit gehend be-

rücksichtigt. Namentlich belässt

die dem Parlament vorgelegte

Gesetzesvorlage das minimale

Stammkapital auf 20 000 Franken

und ermöglicht den Besitz meh-

rerer Stammanteile. Bezüglich

der Revisionspflicht wird für

den Herbst eine neue Botschaft

über Bestimmungen zur Revi-

sionsstelle im Rahmen des

Gesellschaftsrechts erwartet.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) organisiert seit 1999 KMU-Tests mit dem Ziel, Auswirkungen von rechtlichen Änderungen auf die KMU zu erfassen. Die Revision des GmbH-Rechts war eine der ersten Gelegenheiten, einen solchen KMU-Test als Pilotprojekt durchzuführen. Seither wurde dieses Instrument verbessert. Aufgrund des Pilotcharakters und zur Bestätigung der erhaltenen Informationen fanden zusätzlich zu den Unternehmensbesuchen des seco Befragungen von Jungunternehmern durch ein Gründerzentrum statt. Bei diesen Gesprächen konnten die KMU zum Entwurf der Revision des GmbH-Rechts Stellung nehmen und generelle Überlegungen zur Wahl dieser Rechtsform äussern.

### Wahl der Rechtsform GmbH

Die angesprochenen Unternehmer haben die Rechtsform der GmbH hauptsächlich deshalb gewählt, weil sie damit vor *Haftung* mit ihrem Privatvermögen geschützt sind. Zwei KMU erwähnten Verbindungen zu Deutschland, wo die Form der GmbH weit verbreitet ist und über einen guten Ruf verfügt. Ein Unternehmen hat die Vorteile der GmbH gegenüber der Einzelfirma bezüglich Arbeitslosenversicherung, Altersvorsorge und Familienzulagen genannt.

Der Nachteil der GmbH liegt hauptsächlich in ihrem *Image*: «Die GmbH ist die AG der Armen», «Die AG ist glaubwürdiger». Für einige der besuchten GmbHs entsprechen andere GmbHs nicht unbedingt der Wunschkundschaft. Jedoch sind die Imageprobleme nicht nur den GmbHs anzulasten, scheinen doch AGs mehr Bonitätsprobleme zu haben.

Für einige Unternehmer kann sich die Gründung einer AG wegen des minimalen Aktienkapitals von 100 000 Franken als sehr schwierig erweisen. Daher muss die *Umwandlung einer GmbH in eine AG* ohne Schwierigkeiten möglich sein.<sup>1</sup> «Die Form der GmbH ist für Jungunternehmer unabdingbar.» «Die AG ist eine aufwendige Angelegenheit» (bezüglich Kapital, Anzahl Teilhaber, Jahresversammlung). «Die GmbH ist eine gute Formel für kleine Gesellschaften oder Geschäfte.» «Die AG ist für den Handel keine Notwendigkeit» (auf Grund des erforderlichen Kapitals und der Revisionskosten). «Die Form der AG verursacht zusätzliche administrative Kosten.»

Im Gegensatz zu früher ist für die Aufnahme von *Bankkrediten die Rechtsform der Gesellschaft nicht mehr entscheidend*. Dies wurde von mehreren GmbHs bestätigt. Normalerweise stellen die Banken nur Kredite zur Verfügung, wenn auf persönlicher – statt auf geschäftlicher – Ebene Garantien vorhanden sind, auf die kurzfristig zurückgegriffen werden kann. Dies gilt für GmbHs wie auch für Aktiengesellschaften. Die Höhe des Mindestkapitals ist für den Zugang zu Bankkrediten nicht mehr massgebend.

Die besuchten Unternehmen sind prinzipiell zufrieden mit der Rechtsform GmbH und dem GmbH-Recht. Sie begrüßen die Verbesserungen, die mit der Gesetzesrevision eingeführt werden. Zwei Unternehmen erwähnen, dass sich die schweizerische GmbH durch die Reform an den europäischen Standard annähert und diese Unternehmensform an Bedeutung zunehmen wird.

Die GmbH erlaubt eine Verminderung des persönlichen Risikos, ohne eine aufwendigere und kostenintensivere Struktur in der Art der AG erforderlich zu machen. Damit ist die GmbH *bei Jungunternehmern sehr beliebt*. Diese verfügen bei der Unternehmensgründung nicht immer über ein hohes Startkapital.

Mehrere KMU sprechen zudem den *persönlichen Charakter* der GmbH an. Die Teilhaber können sich von der Haftung mit ihrem Privatvermögen befreien, die im Fall der Einzelfirma besteht, und der Gesellschaft trotzdem den persönlichen Charakter erhalten, der bei einer Aktiengesellschaft fehlt. Daher handelt es sich um eine unabdingbare Rechtsform.

Neben dem Image der GmbH, das zu wünschen übrig lässt, werden an dieser Rechtsform punktuelle Aspekte wie beispielsweise die Kosten für Notariat und Eintrag in das Handelsregister kritisiert.

### Entwurf der Gesetzesrevision

#### Möglichkeit zur Gründung einer GmbH mit einem einzigen Teilhaber

Die befragten Unternehmen begrüßen diese Neuerung einhellig. Mehrere Firmenchefs wären für die Gründung und Kontrolle ihres Unternehmens lieber alleine gewesen und haben aus rein rechtlichen Gründen einen weiteren Teilhaber einbezogen.



**Nicolas Wallart**  
Leiter Stabsstelle  
Regulierungsanalyse,  
Direktion für Wirtschaftspolitik, Staatssekretariat  
für Wirtschaft (seco),  
Bern



Bild: Keystone

Die GmbH ist ideal für Jungunternehmer (wie im Bild Anlageberatern), weil sie vor Haftung mit dem Privatvermögen schützt und weniger aufwendig ist als eine AG. Weitere Vorteile der GmbH bestehen bezüglich Arbeitslosenversicherung, Altersvorsorge und Familienzulagen.

### **Beglaubigte Form für die Übertragung von Gesellschaftsanteilen**

Gewisse Unternehmen mussten bisher bei der Übertragung von Gesellschaftsanteilen Kosten und Komplikationen in Kauf nehmen, da der Gang zum Notar obligatorisch war. In einem Fall mussten für den Transfer eines Anteils im Wert von wenigen tausend Franken mehrere Notare in verschiedenen Kantonen beigezogen werden. Hier ist eine Vereinfachung sehr willkommen. Der Entwurf der Gesetzesrevision schlägt vor, das Abtreten eines Gesellschaftsanteils in schriftlicher Form abzuwickeln.

### **Erhöhung des minimalen Stammkapitals und Liberierungsgrad 100%; Streichung der oberen Limite von 2 Mio. Franken**

Das 1999 in die Vernehmlassung geschickte Projekt sah eine Erhöhung des minimalen Stammkapitals von 20 000 Franken (Liberierungsgrad 50%) auf 40 000 Franken (Liberierungsgrad 100%) vor. Mehrere Unternehmen, insbesondere Jungunternehmen, sprachen sich gegen diese Änderung aus. Ein zu hohes minimales Stammkapital könne die Gründung von Gesellschaften entweder verzögern oder gar verhindern. Eine Treuhandgesellschaft unterstützt die Erhöhung des minimalen Stammkapitals, hält aber den Betrag von 40 000 Franken für zu hoch. Selbst jene Unternehmer, die sich zu Gunsten einer Erhöhung des erforderlichen Stammkapitals aussprechen, haben ihr Unternehmen mit einem niedrigeren Kapital gegründet.

Die Liberierung von 100% wird allseits begrüsst, ebenso wie die Aufhebung der Beschränkung auf 2 Mio. Franken. Ein Revisor

erklärt, er habe noch nie eine GmbH mit einem Kapital von 2 Mio. Franken gesehen. Nach seiner Auffassung bleiben GmbHs in der Regel Kleinunternehmen.<sup>2</sup> Weiter hält er fest, dass Unternehmen, die ihr Kapital nicht vollständig liberieren, oft dazu nicht in der Lage sind. Wird das Kapital zu 100% liberiert, so schafft dies zusätzliche Garantien. Der Entwurf des Bundesrats, der zurzeit im Parlament diskutiert wird, sieht ein minimales Gesellschaftskapital von 20 000 Franken mit einem Liberierungsgrad von 100% vor.

### **Obligatorische Revision der Jahresrechnung durch unabhängige Stelle**

Von den besuchten Unternehmen sprechen sich jene, die ihre Jahresrechnung bereits durch eine Treuhandgesellschaft prüfen lassen, für diese Neuerung aus, während die anderen dagegen sind. Von verschiedener Seite wurde festgehalten, dass die Kosten für die Revision der Jahresrechnung kaum niedriger als 3000 Franken pro Jahr ausfallen. Für ein mittleres Unternehmen betragen diese Kosten mehrere zehntausend Franken im Jahr.

Die grösste unter den befragten GmbHs bezweifelt die Qualität der Revision der Jahresrechnung, wenn die Revisoren nicht genügend qualifiziert sind. Sie hält fest, dass eine Revision die Beziehung zu den Banken verbessert. Ein anderer Unternehmer beklagt sich über die Arbeit seiner Treuhandgesellschaft. Falls die Revision durch eine externe Stelle obligatorisch wird, will er seine GmbH in eine Einzelfirma umwandeln. Im Übrigen scheint es kompliziert und teuer, die Treuhandgesellschaft zu wechseln.

1 Dieses Anliegen wird voraussichtlich durch den Entwurf für ein Bundesgesetz über Fusion erfüllt.

2 Die Aufhebung der oberen Limite für das Gesellschaftskapital kann sich dennoch als nützliche Reform erweisen, wenn auch nicht im Bereich der KMU, sondern bei Jointventures grösserer Firmen. Kleidet man ein Jointventure in die Form der GmbH, erreicht man die juristische Selbstständigkeit des gemeinsamen Unterfangens, muss aber keinen Verwaltungsrat wie bei einer AG einsetzen und hat weitere Möglichkeiten der Vinkulierung von Stammanteilen. Vielmehr können die am Jointventure beteiligten AGs als nicht geschäftsführende Gesellschafter der GmbH ihre Einsichtsrechte geltend machen, die grundsätzlich weiter gehen als jene des Aktionärs bei der AG. Damit verbunden ist jedoch die Treuepflicht der Teilhaber, die im Fall der AG nicht rechtlich festgelegt ist.





Bild: Keystone

Viele KMU sind gegen eine obligatorische Revision der Jahresrechnung durch eine unabhängige Stelle. Gewerbebetriebe wie Bäckereien wären besonders betroffen.

Der befragte Revisor lehnt die obligatorische Revision für kleine GmbHs ab, dies aus Kostengründen und wegen der generell höheren Transparenz der GmbH gegenüber der AG. Er schlägt ein System mit drei Ebenen vor: keine Revision für kleine GmbHs, obligatorische Revision für mittlere GmbHs und obligatorische Revision durch eine besonders qualifizierte Stelle für grosse GmbHs.

#### **Wohnsitzpflicht in der Schweiz für mindestens einen der geschäftsführenden Gesellschafter und einen Revisor**

Der Zufall wollte es, dass die Mehrheit der besuchten Unternehmen von Ausländern gegründet worden waren. Auf Grund des Aktiengesellschaftsrechts (OR Art. 708) müssen die Mitglieder des Verwaltungsrates einer Aktiengesellschaft mehrheitlich Schweizer Bürger mit Wohnsitz in der Schweiz sein. Dies war für einen Unternehmer der Grund, weshalb er sich für die Form der GmbH entschied. Ein anderer Unternehmer hat eine AG gegründet und war gezwungen, zwei Schweizer in den Verwaltungsrat aufzunehmen. Später wurde er eingebürgert. Unternehmer und Treuhandgesellschaften sind der Meinung, nur einer der geschäftsführenden Gesellschafter sollte obligatorisch in der Schweiz wohnhaft sein.

#### **Konkurrenzverbot für geschäftsführende Gesellschafter**

Mehrere Unternehmer sind der Ansicht, dass diese Neuerung eine gute Sache sei. Die anderen vertreten diesbezüglich keine pointierte Meinung.

#### **Liberierungspflicht innerhalb von zwei Jahren nach Inkrafttreten des neuen Gesetzes**

Die Frist von zwei Jahren scheint keine allzu grossen Probleme zu bereiten, jedoch verursacht die Liberierungspflicht zusätzliche

Kosten und Komplikationen, auf die die Unternehmer gerne verzichtet hätten. Ein Revisor hält fest, dass Unternehmen mit nicht vollständig liberiertem Kapital üblicherweise über ein Kapital von 20 000 Franken verfügen, was dem gesetzlichen Minimalbetrag entspricht. Diese Unternehmen sollten keine Schwierigkeiten haben, innerhalb von zwei Jahren eine zusätzliche Summe von 10 000 Franken beizubringen.

#### **Auswirkungen des KMU-Tests**

Die Resultate des KMU-Tests wurden am KMU-Forum vorgestellt. Dieses stützte sich auf die Testaussagen für seine Stellungnahme an seiner Sitzung vom 14. September 1999. Das KMU-Forum begrüsst den Entwurf als überzeugend, kohärent und logisch gestaltet. Er bringe zahlreiche Verbesserungen, behalte aber die positiven Elemente des geltenden Gesetzes bei. Kritisiert wurden hingegen die ursprüngliche Absicht, das minimale Gesellschaftskapital auf 40 000 Franken zu erhöhen, sowie die durch verschiedene neue Pflichten verursachten Kosten (Revision, Regeln für die Form der Übertragung von Anteilen). Nach Auffassung des KMU-Forums soll sich die GmbH nicht durch eine zu enge Anlehnung an das Aktiengesellschaftsrecht an die AG angleichen. Das Forum stellt sich auch die Frage, ob die Wohnsitzpflicht beizubehalten ist. Schliesslich würde das Forum für Berufsleute, die gemeinsam in einer Praxis arbeiten und unbeschränkt haften (Ärzte, Anwälte usw.), die Gründung einer neuen Rechtsform nach dem Modell des deutschen Rechts begrüssen.<sup>3</sup>

Der Bundesrat hat den Entwurf überarbeitet, um die Resultate der Vernehmlassung zu integrieren. Am 19. Dezember 2001 hat er die Botschaft zur Revision des Obligationenrechts<sup>4</sup> verabschiedet. Der neue Entwurf berücksichtigt die Anliegen der KMU stärker, indem am Betrag von 20 000 als minimalem Stammkapital festgehalten wird und die Übertragung von Anteilen in schriftlicher Form möglich wird. Der Entwurf zur Revision des GmbH-Rechts wird derzeit von der Kommission für Rechtsfragen des Nationalrates geprüft. Diese Kommission hat beschlossen, ihre Arbeit auszusetzen, bis der Bundesrat dem Parlament eine Botschaft über die Bestimmungen bezüglich Revisionsstelle im Gesellschaftsrecht – voraussichtlich Ende 2003 – vorlegt. Es sind noch verschiedene Optionen offen. Aus der Sicht des KMU-Forums ist die obligatorische Revision im Prinzip zu begrüssen, jedoch muss die Frage der Kosten vor allem für kleine GmbHs geregelt werden. Eine mögliche Lösung ist ein Obligatorium für GmbHs erst ab einer bestimmten Unternehmensgrösse.

<sup>3</sup> Die Stellungnahme ist im Internet einsehbar: [www.forum-kmu.ch](http://www.forum-kmu.ch).

<sup>4</sup> GmbH-Recht sowie Anpassungen im Aktien-, Genossenschafts-, Handelsregister- und Firmenrecht.



# Kollektive Arbeitsstreitigkeiten des Jahres 2002

Die Erhebungen zu den kollektiven Arbeitsstreitigkeiten, welche zu Arbeitsniederlegungen führen, werden seit dem Jahr 1927 regelmässig durchgeführt. Die Auswertung erfolgt aufgrund von Angaben seitens der Verbände, der Gewerkschaften, der betroffenen Betriebe sowie der Berichterstattung in den Medien. Neben Indikatoren wie der jährlichen Zahl der aufgetretenen Bewegungen, der Anzahl der betroffenen Betriebe und beteiligten Arbeitnehmenden gibt insbesondere die Zahl der verlorenen Arbeitstage Aufschluss über die volkswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitsniederlegungen. Die Entwicklung für das Jahr 2002 zeigt: In der Schweiz wurden vier Arbeitsniederlegungen registriert, die alle einen Arbeitstag andauerten. Die Zahl der verlorenen Arbeitstage betrug 21 447.



In der Schweiz wurden im Jahr 2002 vier Arbeitsniederlegungen registriert, die mindestens einen ganzen Arbeitstag andauerten. Mit dem nationalen Streiktag im Baugewerbe (im Bild) fand ein Ereignis statt, welches alle drei Landesteile und eine grosse Zahl von Betrieben erfasste.

Bild: Keystone

Der absolute Arbeitsfrieden, dessen Entstehung auf das im Jahr 1937 geschlossene Abkommen zwischen dem Schweizerischen Uhren- und Metallarbeitnehmerverband (Smuv) und den Vertretern der Maschinen- und Metallindustriellen zurückgeht, und der Bundesratsbeschluss von 1943, welcher Gesamtarbeitsverträge für verbindlich erklärte, bildeten die Grundlage dafür, dass die so genannte Friedenspflicht in der Folge in den meisten Gesamtarbeitsverträgen Eingang fand und nachhaltig verankert wurde. Dies ermöglichte, dass die in den vergangenen Jahrzehnten in der Schweiz aufgetretenen Arbeitskonflikte in der Regel friedlich gelöst und dass auf Kampfmassnahmen weit gehend verzichtet werden konnte. Mit der Abstimmung vom 18. April 1999, in welcher Volk und Stände die neue

Bundesverfassung gutgeheissen hatten, wurde erstmals in der Schweiz auch das Streikrecht als Grundrecht ausdrücklich festgeschrieben und damit eine lange währende Rechtsunsicherheit beseitigt. Nach wie vor sind jedoch die mittels Streiks geführten Sozialkonflikte in der Schweiz relativ selten. Dies bedeutet nicht, dass im Berichtsjahr zwischen den Sozialpartnern keine Konflikte aufgetreten wären. In aller Regel werden diese aber am Verhandlungstisch beigelegt, sodass auf Kampfmassnahmen verzichtet werden kann.

Kasten 1

## Definition

Laut Definition des Internationalen Arbeitsamtes (IAA) spricht man von einem Arbeitskonflikt, wenn wegen unterschiedlicher Meinungen oder Forderungen bei Arbeitnehmenden und Arbeitgebern Divergenzen entstehen. In der Schweiz registriert die Statistik nur die Konflikte, die zu einer Arbeitsniederlegung führen, sei es, weil die Arbeitnehmenden einen Streik ausrufen, sei es, weil die Arbeitgeber zu Aussperrungen schreiten. Auch weist die Streikstatistik nur Streiks mit wirtschaftlichem Charakter aus. Streiks aus politischen und anderen Motiven (wie etwa der landesweite Frauenstreik vor einigen Jahren) erfüllen dieses Kriterium nicht und werden deshalb auch nicht ausgewiesen. Aber auch wirtschaftliche Streiks von weniger als einem ganzen Arbeitstag bleiben gemäss den internationalen Richtlinien unberücksichtigt.



**Robert Häubi**  
Stellvertretender Leiter,  
Ressort Arbeitsmarkt-  
statistik, Staatssekretariat  
für Wirtschaft (seco),  
Bern



**Walter Weber**  
Ressort Arbeits-  
marktstatistik,  
Staatssekretariat  
für Wirtschaft (seco),  
Bern

Die Arbeitsbedingungen waren Gegenstand von drei Arbeitskonflikten. In Genf streikten die Angestellten der Verkehrsbetriebe (im Bild) wegen steigendem Stress, unter anderem bedingt durch die schlechte Verkehrssituation.



Bild: Keystone

## Entwicklung im Jahr 2002

In der Schweiz wurden im Jahr 2002 vier Arbeitsniederlegungen registriert, die mindestens einen ganzen Arbeitstag andauerten. Die Statistik weist dabei 21'947 direkt und indirekt betroffene Arbeitnehmende aus, die sich auf 535 Betriebe verteilen. Die hohe Zahl der Betriebe erklärt sich aus dem Umstand, dass mit dem nationalen Streiktag im Baugewerbe ein Ereignis stattfand, welches alle drei Landes-

teile erfasste. Die Zahl der verlorenen Arbeitstage beläuft sich auf 21 447: Keines der erfassten Streikereignisse dauerte dabei länger als einen Tag. Eine Untergliederung nach Wirtschaftszweigen ergibt zwei Arbeitsniederlegungen im Baugewerbe, eine dritte im Unterrichtswesen und eine vierte im öffentlichen Verkehr eines der Kantone.

Nach Streikmotiven differenziert ergibt sich folgendes Bild:

- Ausgangspunkt des landesweiten Streiks im Bauhauptgewerbe war die Einführung des flexiblen Altersrücktritts im Gesamtarbeitsvertrag im Baugewerbe.
- Bei den drei übrigen Arbeitskonflikten (im Baugewerbe, im Unterrichtswesen und im öffentlichen Verkehr) handelte es sich um Aktionen gegen die Arbeitsbedingungen.

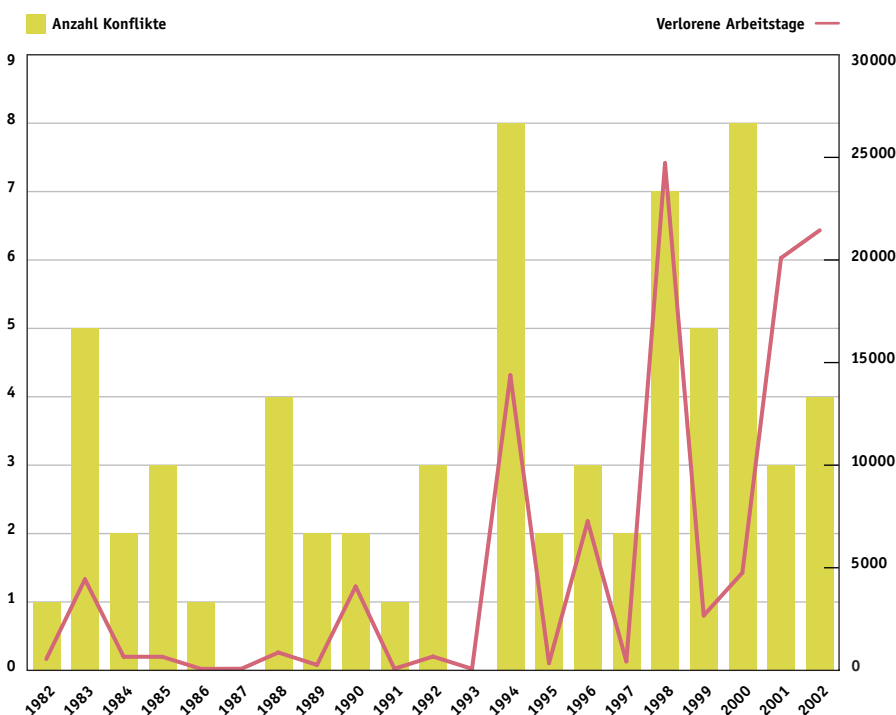
Im Jahr 2002 kam es noch zu zahlreichen weiteren Arbeitsniederlegungen: beispielsweise im Gesundheitswesen, beim Staatspersonal und in der Lehrerschaft. Diese werden jedoch in den Statistiken der Arbeitskonflikte nicht aufgeführt, da sie die geforderten Kriterien (Mindestdauer, wirtschaftliche Zielsetzung) nicht erfüllen.

## Schlussbemerkungen

Wie in den vorhergehenden Jahren handelt es sich bei den aufgetretenen Konflikten jeweils um Streiks; Aussperrungen fanden keine statt. Insgesamt gilt für die Streikstatistik des Jahres 2002, was üblicherweise in den vergangenen Jahren festgestellt wurde: Die mit dem Mittel des Streiks geführten Sozialkonflikte sind relativ selten. Insgesamt sind

Grafik 1

Kollektive Arbeitsstreitigkeiten: Anzahl Konflikte und verlorene Arbeitstage, 1982–2002<sup>a</sup>



a Streiks, die mindestens einen Arbeitstag dauerten.

Quelle: seco / Die Volkswirtschaft

Tabelle 1

**Kollektive Arbeitsstreitigkeiten nach Wirtschaftszweigen und Streikgegenstand, 1993–2002<sup>a</sup>**

Merkmale	Bewegungen	Betroffene Betriebe	Beteiligte Arbeitnehmer	Verlorene Arbeitstage
<b>nach Wirtschaftszweigen</b>				
Textilindustrie	1	1	90	5 940
Grafisches Gewerbe	4	234	6 543	6 555
Kunststoffwaren	1	1	40	200
Metallindustrie	2	2	382	1 589
Maschinen- und Fahrzeugbau	2	2	97	485
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	1	1	130	325
Baugewerbe	7	631	21 605	21 928
Handel	2	2	50	64
Öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen <sup>b</sup>	8	47	23 206	32 081
Gesundheits- und Sozialwesen <sup>c</sup>	4	711	22 615	23 435
Chemie	2	2	710	1 070
Reinigungsgewerbe	1	1	15	30
Kredit- und Versicherungsgewerbe	1	4	560	980
Persönliche Dienstleistungen	3	3	549	1 002
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	2	2	920	420
Uhrenindustrie	1	1	6	24
<b>nach Streikgegenstand</b>				
Lohnfragen	21	857	46 280	57 271
Kollektive Arbeitsverträge	8	737	27 608	33 750
Übrige Ursachen <sup>d</sup>	13	51	3 630	5 107
Total	42	1 645	77 518	96 128

a Streiks, die mindestens einen Arbeitstag dauerten.

Quelle: seco / Die Volkswirtschaft

b Streiks in der Öffentlichen Verwaltung schliessen häufig auch die Bereiche Unterrichtswesen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen ein, weshalb es in den Zahlen zwischen diesen Wirtschaftszweigen Überschneidungen gibt.

c Vgl. auch Fussnote 2.

d Gewerkschaftliche Fragen; Einstellungen und Entlassungen; Restrukturierungen; Arbeitsbedingungen.

Tabelle 2

**Kollektive Arbeitsstreitigkeiten in Zahlen, 1982–2002<sup>a</sup>**

Jahr	Zahl der Arbeitskonflikte	Zahl der betroffenen Betriebe	Höchstzahl der beteiligten Arbeitnehmer	Ungefähre Zahl der verlorenen Arbeitstage
1982	1	1	55	550
1983	5	5	985	4 438
1984	2	2	50	662
1985	3	10	366	662
1986	1	1	36	72
1987	0	0	0	0
1988	4	4	131	870
1989	2	2	22	265
1990	2	2	578	4 090
1991	1	1	51	51
1992	3	18	220	673
1993	0	0	0	0
1994	8	238	6 901	14 380
1995	2	2	83	351
1996	3	5	5 888	7 266
1997	2	3	327	435
1998	7	12	16 125	24 719
1999	5	129	2 255	2 675
2000	8	19	3 894	4 757
2001	3	702	20 098	20 098
2002	4	535	21 947	21 447

a Streiks, die mindestens einen Arbeitstag dauerten.

Quelle: seco / Die Volkswirtschaft

die Beziehungen auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt nach wie vor durch die Friedenspolitik charakterisiert, werden doch die zwischen den Sozialpartnern auftretenden Konflikte in der Regel am Verhandlungstisch beigelegt. Wird in einer Konfliktsituation eine Arbeitsniederlegung unvermeidlich, so bleiben deren Dauer und Ausmass im Allgemeinen beschränkt und stehen in der Regel in keinem Verhältnis zu den Vorfällen in anderen Industriestaaten.

Das Ausmass der Streikaktivitäten lässt sich beziffern, indem die Anzahl der durch Streiks verlorenen Arbeitstage zur Zahl der Erwerbspersonen ins Verhältnis gesetzt wird. Durch Streiks wurden im vergangenen Jahrzehnt durchschnittlich pro Jahr 2,42 verlorene Arbeitstage je tausend Arbeitnehmer verzeichnet. Die Schweiz gehört damit im internationalen Vergleich zu jenen Ländern, welche kaum von Streiks betroffen sind. ■



# Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter

Ein guter Ruf ist ein kostbares Gut. In modernen Mediengesellschaften stellt die Reputation eines Unternehmens gar einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Welche Gesetzmässigkeiten gelten, wenn Reputation aufgebaut oder zerstört wird? Welche Regularitäten sind in der Bewirtschaftung dieser für das Unternehmen zentralen Grösse zu beachten? Eine in Form und Inhalt einzigartige Forschungspartnerschaft zwischen Praxis und Wissenschaft – der Grossbank UBS auf der einen und dem Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich auf der anderen Seite – befasst sich seit 1997 unter anderem mit der Frage, inwieweit Krisen und potenzielle Reputationsschäden berechenbare Faktoren darstellen, denen man aktiv statt reaktiv begegnen kann.

In Zeiten gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte gewinnt der Faktor Reputation als erfolgskritisches Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen zunehmend an Bedeutung: Reputation festigt bestehende und verschafft neue Loyalitäten bei Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern, Investoren und der Öffentlichkeit. Reputation ist aber auch deshalb eine Schlüsselvariable unternehmerischen Handelns, weil sie unter Bedingungen der *Mediengesellschaft* noch verletzlich und schützensbedürftiger wird, als sie ohnehin schon ist. Das erklärt die ständig wachsende Nachfrage nach Instrumenten wie dem «Issues Management», das vorab dem Ziel dient, Unternehmen vor schmerzlichen Reputationsverlusten zu bewahren. Was genau ist aber Reputation? Warum ist Reputation von unschätzbarem Wert für die Unternehmen? Und welche Rolle spielen die Medien im Prozess des Aufbaus und des Zerfalls von Reputation?

## Reputation – fragiles Gut moderner Gesellschaften

Unter Reputation verstehen wir den Ruf respektive die Anerkennung einer Person oder Organisation durch aussenstehende Dritte. Mit ihren charakteristischen Merkmalen stellt Reputation dabei ein vergleichsweise junges Phänomen dar, das ausschliesslich in modernen Leistungsgesellschaften beobachtet werden kann. Im Gegensatz zur vormodernen Anerkennung, die nur bestimmten gesellschaftlichen Schichten vorbehalten war, bildet moderne Reputation ein *erwerbbares Gut*, das grundsätzlich allen Gesellschaftsmitgliedern offen steht, das aber auch gepflegt und fortwährend gegen Verlust abgesichert werden

muss. Reputation ist ein strategischer Vermögenswert, in den bewusst investiert und der gegen Vertrauen, Macht, Einfluss oder ökonomischen Erfolg eingetauscht werden kann. Allerdings macht der Zwang zur kommunikativen Erzeugung und Bestätigung Reputation zu einer äusserst verletzlichen Grösse. Was bei Reputation in erster Linie zählt, ist der hinterlassene Eindruck. Reputation steht deshalb unter permanentem Inszenierungsverdacht. Ihr haftet stets das Moment möglicher Täuschung an, weil nie ganz ausgeschlossen werden kann, dass ein Akteur Anerkennung erhält für etwas, das ihm in Tat und Wahrheit so nicht zusteht. Da von der Anerkennung Dritter abhängig, kann Reputation zudem ebenso einfach wieder abgesprochen werden, wie sie verliehen wurde. Dies erklärt den enormen Aufwand, der notwendig ist, um die fragile Grösse (Reputation) über ein fortwährendes Reputationsmanagement gezielt zu bewirtschaften.

## Soziale und funktionale Reputation

Der Aufbau von Reputation in modernen Gesellschaften folgt einer Logik, aus der sich zwei grundlegende Reputationstypen ableiten. Erstens wird das Handeln eines Reputationsträgers an Leistungszielen bemessen, die verschiedene Teilsysteme wie Politik, Wissenschaft, Journalismus und Wirtschaft charakterisieren. Politiker oder Parteien erhalten Reputation für ihr Vermögen, Entscheide durchzusetzen oder Wählerstimmen zu mobilisieren. Wissenschaftler finden Anerkennung für die Produktion innovativer Forschungserkenntnisse. Journalisten erscheinen anerkennungswürdig, wenn sie sich im Kampf um knappe Aufmerksamkeit bewähren. Manager und Unternehmen schliesslich erhöhen ihr Reputationskapital, wenn sie ökonomisch rentabel wirtschaften, d.h. Gewinne realisieren und den Börsenwert ihres Unternehmens mehren. Sofern Akteure an den Leistungszielen ihrer Bezugssysteme (z.B. Politik oder Wirtschaft) gemessen werden, sprechen wir von *funktionaler Reputation*. Reputation wird dann daran festgemacht, wie gut eine Organisation dem Zweck dient, für den sie geschaffen wurde, oder wie gut eine Person die ihr zugewiesene Funktionsrolle ausfüllt. Reputation ist in dieser Dimension ein Indikator



**Mark Eisenegger**  
Leiter Reputationsforschung und Issue Monitoring, Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG) der Universität Zürich



**Daniel Künstle**  
Leiter Corporate Reputation Analysis, UBS AG, Basel





Bild: Keystone

Die Bedeutung der Medien zur Beeinflussung der Reputation von Unternehmen oder Branchen ist in den letzten Jahren massiv gestiegen, sodass sie erhöhten Reputationsrisiken ausgesetzt sind. Im Bild: Öffentlicher Vertragsschluss zwischen der chemischen Industrie und dem Kanton Jura zur Sondermülldeponie Bonfol.

für Fachkompetenz und für Wirtschaftsakteure gleichbedeutend mit ihrer *Wirtschaftsreputation*.

Zweitens haben moderne Gesellschaften einen allgemeinverbindlicheren Reputations-typus ausgebildet – die *Sozialreputation*. Diese hält sich nicht an die partikulären Logiken der verschiedenen Teilsysteme wie Wirtschaft oder Politik, sondern unterliegt gesamtgesellschaftlichen Bewertungsmaßstäben. Ihr primäres Prüfkriterium ist *soziale Moral*. Das Interesse gilt der Frage, inwieweit Akteure in Übereinstimmung mit moralischen Ansprüchen, mit gesellschaftlichen Normen und Werten handeln. Reputation wird in dieser Dimension zum Indikator für moralische Integrität. Wie wir zeigen werden, hat unter Bedingungen der Mediengesellschaft der Typus der Sozialreputation für die Wirtschaft massiv an Bedeutung gewonnen.

### Reputation und Vertrauen

Ein Blick auf den öffentlichen Diskurs über einzelne Reputationsträger zeigt klar auf: Reputation und Vertrauen sind eng miteinander verknüpft. So erscheint uns ein Reputationsträger «vertrauenswürdig», er «verdient unser Vertrauen» oder besitzt gar einen «Vertrauensvorschuss». Unsere Alltagssprache belegt damit ein soziales Gesetz: Die Reputation des Empfängers findet im Vertrauen des Gebers ihre Entsprechung. Mit anderen Worten: Reputation und Vertrauen sind die zwei Seiten derselben Medaille bzw. desselben Anerkennungsprozesses. Konsequenterweise ist Reputation als *Ruf der Vertrauenswürdigkeit* zu fassen.

Wie aber lässt sich das für die Reputationsbildung elementare Vertrauen erlangen? Die Antwort lautet: Indem verlässlich Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllt werden, und zwar sowohl in funktionaler wie in sozialer Hinsicht. In funktionaler Hinsicht erwarten wir, dass Reputationsträger ihren Leistungsauftrag erfüllen, und in sozialer Hinsicht, dass sie dabei gesellschaftliche Normen und Werte berücksichtigen. Ganz generell erwarten wir Glaubwürdigkeit, indem wir darauf bauen, dass Worten entsprechende Taten folgen und dass Eindruck und tatsächliche Situation übereinstimmen. Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen schafft Reputation; dies erklärt auch, weshalb Reputationsmanagement im Kern Erwartungsmanagement ist.

Vertrauen ist eine unverzichtbare Ressource für die Wirtschaft. Warum? Vertrauen produziert positive Zukunftserwartungen. Indem wir vertrauen, gehen wir davon aus, dass ein Reputationsträger auch morgen unsere Erwartungen erfüllen wird. Dies erklärt auch, weshalb Unternehmen mit intakter Reputation bevorzugte Investitionsobjekte darstellen. Denn zu investieren bedeutet ja immer, einen risikobehafteten Entscheid in eine offene Zukunft hinein zu tätigen. Je mehr uns unsere Erfahrung lehrt, dass ein Unternehmen in der Vergangenheit bestehende Erwartungen erfüllt hat, desto zuversichtlicher werden wir uns auf dieses Unternehmen einlassen. Dies gilt umso mehr, je geringer unsere Risikobereitschaft ist. Und da notabene sowohl Reputation wie Börsenwert zentral von positiven Zukunftserwartungen getrieben sind, besteht zwischen beiden Größen zwangsläufig eine signifikante Korrelation. Reputation ist also ein Wertschöpfungsfaktor, dessen professionelle Bewirtschaftung über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens mitentscheidet.

### Reputation und Wirtschaft

Welche weitere Bedeutung hat Reputation für die Wirtschaft? Erstens legitimiert Reputation Machtpositionen. Nur wer über genügend soziale Anerkennung verfügt, ist befugt, Machtpositionen einzunehmen und langfristig zu bekleiden. Stabile Machtpositionen setzen also voraus, dass Macht und Reputation im Gleichgewicht sind. Wenn gleichzeitig die Medien für den Reputationsaufbau und -erhalt immer bedeutsamer werden, hat das zur Konsequenz, dass diese immer stärker mitbestimmen, welchen Verlauf die Karrieren der Top-Manager nehmen. Zweitens erlaubt uns Reputation, diejenigen Organisationen oder Personen mit einem *Minimum an Wissen* zielgerichtet auszuwählen, mit denen wir unsere Pläne oder Investitionen realisieren wollen.

Reputation reduziert also Entscheidungsunsicherheit, sei es bei Kunden, Mitarbeitern oder Investoren – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Drittens befreit uns Reputation davon, die Handlungen der Reputationsträger ständig kontrollieren zu müssen. Auf Vertrauen abgestützte Reputation entlastet von teurer Kontrolle und macht im Umkehrschluss Handlungskapazitäten frei. Formen der Selbstregulation erscheinen uns deshalb immer dann legitim, wenn der Ruf der betroffenen Branche intakt ist. Je lädiierter umgekehrt die Reputation der Branche oder der gesamten Wirtschaft ist, desto lauter wird der Ruf nach staatlicher Fremdkontrolle. Viertens ist Reputation ein Instrument der Integration. Nur Unternehmen mit positiver Reputation sind in der Lage, gefestigte Loyalitätsverbindungen mit Kunden, Mitarbeitern, Investoren und anderen Stakeholdern aufzubauen und langfristig aufrechtzuerhalten. Denn wer nach Reputation strebt, muss sein Handeln zwingend auf die Erwartungen und Massstäbe derjenigen ausrichten, die Anerkennung zusprechen oder entziehen.

### Reputation und Medien

Welche Rolle spielen nun die Medien im Prozess der Reputationskonstitution? Ohne öffentliche Kommunikation, insbesondere aber ohne die auf Dauer gestellte Medienberichterstattung, wären wir nicht in der Lage, überhaupt ein Bewusstsein von Gesellschaft aufzubauen. Die Medienarena ist das wichtigste Zugangsportal zur Gesellschaft: Wir schauen in diese Arena hinein und formen uns

ein Bild über unsere Gesellschaft, die Wirtschaft und die thematisierten Unternehmen. Das bedeutet freilich nicht, dass Reputation nicht auch in persönlichen Netzwerken, in der Face-to-Face-Kommunikation geformt wird. Unbestritten ist aber, dass nichts die Kommunikation in persönlichen Netzwerken so sehr determiniert und anleitet wie das von den Medien vermittelte Bild. Insgesamt gilt: Je grösser die Eigenreputation der Medien und je kohärenter, d.h. je übereinstimmender die Einschätzung der Medien über ein Unternehmen, desto grösser ist deren Wirkung auf die einzelnen Stakeholder und deren Erwartungshaltung. Exakt dieser Aspekt hat die Bedeutung der Medien in der Reputationskonstitution von Unternehmen in den letzten Jahren massiv erhöht.

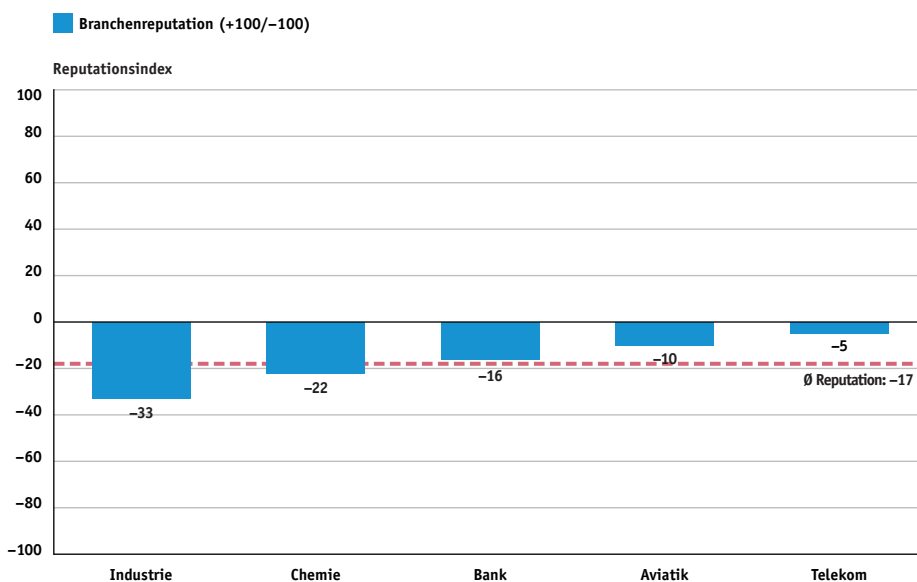
Welches sind die Gründe für diese Entwicklung? Erstens nehmen Stakeholder die Unternehmen im Prozess steigender Mediennutzung und massiver Ausweitung insbesondere der Wirtschaftspublizistik immer ausschliesslicher und folgenreicher via Medien wahr. Diese Medialisierung ist mittlerweile so weit fortgeschritten, dass selbst die Mitarbeiter ihr Bild vom eigenen Unternehmen zentral via Medien ausformen. Zweitens zeigt die Forschung eine wachsende Expertisierung der Wirtschaftsberichterstattung. Das bedeutet, dass definitionsmächtige Autoritäten in Form von Wirtschaftsexperten und Agenturen ihre Ratings heute bevorzugt über Medienkanäle abgeben. Drittens – und das ist von ausschlaggebender Bedeutung – zeigt das moderne Mediensystem eine massive Zunahme der Skandalisierungsraten. Nicht erst seit den «Abzocker»-Debatten und Bilanzfälschungsskandalen konstatiert die Forschung eine starke Durchdringung der Medienkommunikation mit möglichst «erschlagenden» moralischen Urteilen. Das hat zur Konsequenz, dass die Unternehmen erhöhten Reputationsrisiken ausgesetzt sind. Weil aber medieninduzierte Reputationsschäden ausserhalb der Medien kaum korrigiert werden können, sind betroffene Unternehmen gezwungen, ihre Kommunikation immer stärker auf die Medien auszurichten. Mit anderen Worten: In dem Mass, wie Medien immer «erfolgreicher» die Reputation von Unternehmen kritisch hinterfragen, wächst deren Bedeutung als primäre Zielobjekte reputationserhaltender und -bildender Massnahmen.

### Forschungsergebnisse

Welchen Gesetzmässigkeiten, welchen Regularitäten folgt die mediale Reputationsvermittlung? Zur Beantwortung dieser Frage werden abschliessend einige Forschungsergebnisse bilanziert.

Grafik 1

#### Branchenreputationen laut Schweizer Medien, 1999–2002

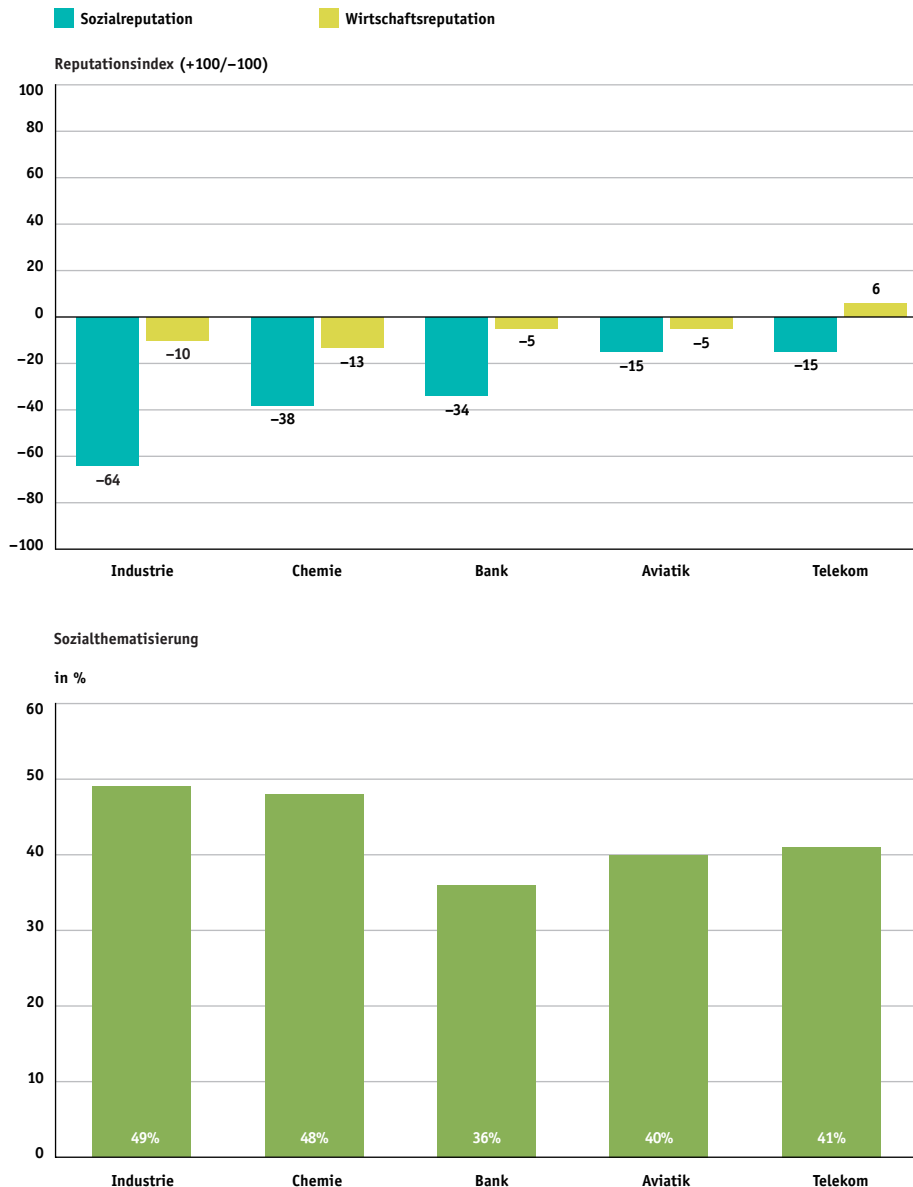


Quelle: FÖG – Universität Zürich / Die Volkswirtschaft

Grafik 2

**Zusammenhang zwischen Sozialreputation und -thematisierung**

Sozial- vs. Wirtschaftsreputation, 1999–2002



Quelle: FÖG – Universität Zürich / Die Volkswirtschaft

**Regularität 1:  
Vorherrschende Reputationsrisiken**

Grafik 1 zeigt die Reputationswerte von 12 analysierten Grosskonzernen aus den fünf Branchen Industrie, Chemie, Banken, Aviatik und Telekommunikation im Untersuchungszeitraum 1999–2002. Der durchschnittliche Reputationsindex aller erfassten Branchen beträgt –17 (auf einer Skala von +100 bis –100). Wir beobachten also bei allen Branchen einen negativen Reputationswert. Daraus leitet sich ein erster wichtiger Befund ab: Für die Unternehmen der Wirtschaft bedeutet Objekt der Medienberichterstattung zu sein zunächst, sich erheblichen Reputationsrisiken auszusetzen.

**Regularität 2: Hohe soziale  
Thematisierungsanteile als Krisenindikator**

Differenziert man die Reputation in die beiden Grundtypen von Sozial- und Wirtschaftsreputation, so zeigt sich folgende Regularität: Diejenigen Branchen – Industrie und Chemie –, welche die tiefsten Gesamtreputationswerte aufweisen, sind gleichzeitig jene, welche über die mit Abstand niedrigsten Sozialreputationswerte verfügen (vgl. Grafik 2). Gleichzeitig sind die sozialen Thematisierungsanteile bei beiden Branchen am höchsten. Das bedeutet: Unternehmen mit angeschlagener Reputation unterliegen unter Medienbedingungen einem gesteigerten Risiko, vorab als sozialmoralisch defizitär gebrandmarkt zu werden.

**Regularität 3:  
Wirtschaftsreputation als Triebkraft  
für eine positive Unternehmensreputation**

Umgekehrt gilt: Die positive Gesamtreputation eines Unternehmens lebt primär von einer positiven Wirtschaftsreputation und einem tendenziellen «Low Profile» im Bereich der Sozialreputation. Daraus kann zwar nicht gefolgert werden, dass Unternehmen gesellschaftsseitig nichts tun sollen. Dennoch gilt, dass gesellschaftsseitige Aktivitäten zum Zwecke der Produktion positiver Aufmerksamkeit sehr sparsam dosiert werden müssen. Unternehmen, die sich zu stark als moralisch einwandfrei präsentieren, laufen Gefahr, in die mediale Moralfalle zu treten und der Verletzung selbst auferlegter Moralprinzipien überführt zu werden. Die Erfahrung zeigt, dass soziale Engagements dann langfristige Reputationsvorteile verschaffen, wenn sie mit der ökonomischen Kernkompetenz des Unternehmens verbunden sind. Rein karitatives Wirken ohne Bezug zu ökonomischen Zielen der Unternehmung wirkt kaum glaubwürdig.

**Regularität 4: Hohe  
Personalisierungsraten als Krisenindikator**

Ebenso wie hohe soziale Thematisierungsanteile sind auch hohe Personalisierungsraten ein Krisenindikator. Grafik 3 illustriert diese Gesetzmässigkeit eindrücklich: Diejenigen Branchen mit der tiefsten Gesamtreputation weisen die mit Abstand höchsten Personalisierungsraten auf. Im Falle wahrgenommener Reputationsdefizite rücken also in der Regel der CEO, der Verwaltungsratspräsident oder andere Top-Kader in den öffentlichen Fokus. Die Personifizierung von Schuld und Versagen erlaubt es den Medien nicht nur, Skandale oder Krisen für den Leser anschaulich zu versinnbildlichen. Es können auch gezielter Massnahmen eingefordert werden («Köpfe rollen»), die sonst für das Unternehmen insgesamt – als seelen- und gesichtsloses Gebilde

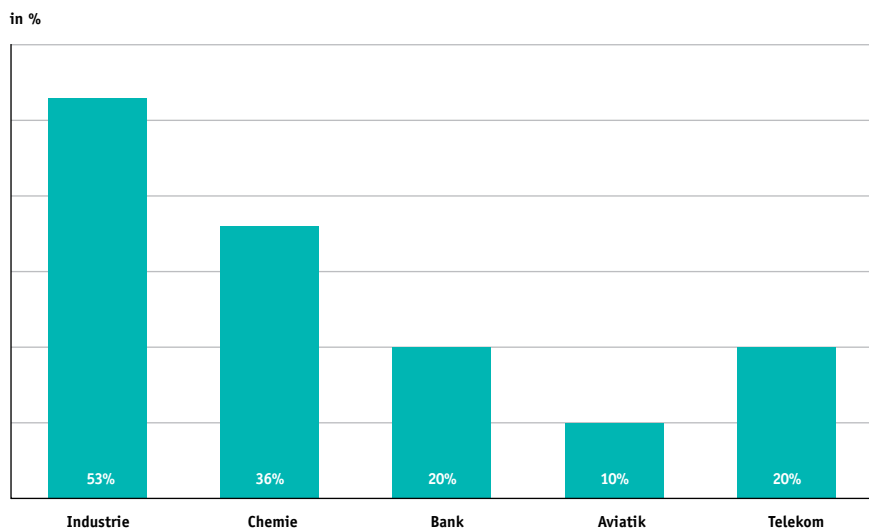
Grafik 3

## Zusammenhang zwischen Reputation und Personalisierungsgrad

Reputation Top-Kader vs. Gesamtunternehmen, 1999–2002



Personalisierungsgrad



Quelle: FÖG – Universität Zürich / Die Volkswirtschaft

– keinen Sinn machen würden. Die Risiken dieser Personalisierung wurden von den Unternehmen in der Vergangenheit klar unterschätzt: So wurde der CEO nicht selten bewusst ins mediale Rampenlicht gestellt in der Hoffnung, positive Resonanz für das Unternehmen zu erzeugen. Dass Personen aber im Gegensatz zu anonymen Organisationen einfacher in nicht ökonomischen Zusammenhängen dargestellt werden können (Stichwort: Homestories) und dadurch auch Stoff für reputationsgefährdende Geschichten liefern, wurde zu wenig beachtet. Eine zu starke Personalisierung der Unternehmen ist aber auch deshalb problematisch, weil ein langfristig ausgelegtes Reputationsmanagement durch künftige Führungswechsel stark behindert wird.

## Regularität 5: Brancheneffekte

Verschiedene Branchen haben einen unterschiedlichen Reputationsbonus bzw. -malus. So hat die Bankenbranche im Vergleich etwa zur Automobilindustrie mit tieferen Reputationswerten zu kämpfen. Aufgrund dieser historisch gewachsenen Sympathien bzw. Antipathien gegenüber einzelnen Berufsgruppen ist es denn auch wenig sinnvoll, dass Unternehmen verschiedener Branchen zu stark aneinander Mass nehmen. Als Orientierungspunkt bzw. Benchmark steht für das einzelne Unternehmen vielmehr die eigene Branchenreputation im Vordergrund. Dabei gilt: Je tiefer die Branchenreputation ist, desto verletzlicher ist auch die Reputation der zugehörigen Unternehmen. Je positiver umgekehrt die Branchenreputation, desto besser sind die jeweiligen Unternehmen vor rufschädigenden Attacken geschützt. Es ist deshalb vernünftig, dass Unternehmen immer auch in die Reputation der Gesamtbranche investieren.

## Fazit

Ein wirkungsvolles Reputationsmanagement ist nicht altruistisch, sondern ein unabdingbarer Wertschöpfungsfaktor. Es geht für ein Unternehmen nicht darum, einen Schönheitspreis in der öffentlichen Meinung zu gewinnen, sondern sich gegenüber den vielfältigen Stakeholdern und den Medien als verlässlicher und integrierender Partner zu erweisen und diese jeweiligen Binnenreputationen gezielt zu pflegen. Verlässlichkeit und Integrität sind aber nur dann gegeben, wenn die Erwartungshaltung der Stakeholder mit der tatsächlichen Situation und Wirklichkeit im Unternehmen übereinstimmt. In diesem Sinn unterliegt das Managen von Reputation der gleichen Logik wie das Managen von Erwartungen, wie es gerade für börsenkotierte Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Falsch ist hingegen die Meinung, dass ein professionelles Reputationsmanagement das Unternehmen befähigt, Krisen gänzlich zu vermeiden. Ziel ist es vielmehr, Krisensituationen besser zu meistern und deren nur bedingt kontrollierbare, weil eigendynamische Entwicklung schneller in den Griff zu bekommen.



# Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Tabakprävention

«Das Wesentliche ist für die Augen

unsichtbar.» Diese Worte des

Fuchses aus der Erzählung «Der

kleine Prinz» lassen sich beson-

ders gut auf die Tabakprävention

übertragen. Bevölkerung und

Politik sind gleichermassen über

die Rauchgewohnheiten von Ju-

gendlichen beunruhigt. Dies ist

aber nur die Spitze des Eisbergs.

Die wichtigsten Herausforderun-

gen der Tabakprävention in der

Schweiz liegen heute auf dem

Gebiet der Gesetzgebung und

der Politik.

Tabak tötet in der Schweiz in aller

Stille jede Stunde einen Menschen.

Die Offenlegung dieser Tatsache

soll den Ausgangspunkt einer

aufgeklärten, demokratischen

Debatte bilden.

«Hier ist mein Geheimnis», sagt

der Fuchs. «Es ist ganz einfach:

Man sieht nur mit dem Herzen

gut.» Die Schweiz sollte das Herz

haben, im Interesse ihrer Bevöl-

kerung etwas ändern zu wollen.

## Von der Sichtbarkeit des Problems ...

Die Bevölkerung und die Politik sind vor allem am Sichtbaren interessiert. Wurde die schweizerische Drogenpolitik in starkem Masse von der offenen Drogenszene unmittelbar vor den Fenstern des Bundeshauses beeinflusst, so konzentriert sich die Debatte ums Rauchen heute auf die Jugendlichen – auf das, was man sieht oder zu sehen meint. Tabakmissbrauch verursacht in der Schweiz jährlich mehr als 8000 Tote, 13-mal mehr als der Strassenverkehr. Rauchen ist verantwortlich für mehr als 16 000 Invaliditätsfälle und mehr als 5 Mio. Tage temporärer Arbeitsunfähigkeit. Die medizinischen Behandlungskosten belaufen sich auf 1,2 Mrd., die Erwerbsausfallkosten auf 3,8 Mrd. Franken.<sup>1</sup> Angesichts der 1,6 Mrd. Franken an Einnahmen für die AHV/IV aus der Tabaksteuer sowie der 753 Mio. Franken Lohn und Sozialbeiträgen, die der Tabakkonsum generiert<sup>2</sup>, lässt sich feststellen, dass Tabakmissbrauch sowohl wirtschaftlich wie gesundheitlich in höchstem Masse schädlich ist. Dies sind die wenig sichtbaren, aber dramatischen Folgen des banalisierten Konsums eines giftigen Produkts, das süchtig macht.

## ... und der Sichtbarkeit der Prävention

Im Rahmen der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen im Bereich der Gesundheit sind der Bundesrat und das Parlament verantwortlich für die nationale Gesundheitspolitik. Die Ausführung dieser Aufgabe liegt beim Bundesamt für Gesundheit (BAG): «Das BAG trägt massgeblich dazu bei, der Bevölkerung ein Leben bei guter Gesundheit zu ermöglichen. Es misst sein Handeln an den Auswirkungen auf die Gesundheit.»<sup>3</sup> Der öf-

fentliche Auftrag des BAG verlangt Glaubwürdigkeit und Transparenz. Die Wirksamkeit der getroffenen Aktionen muss nachgewiesen werden. Man verlangt von uns nicht einfach Prävention, sondern konkrete Ergebnisse. Für die Tabakprävention kann der Erfolg im Grunde auf einfache Weise gemessen werden: mit einem Rückgang des Konsums an Tabakprodukten in der Schweiz und damit einer Abnahme der Anzahl Raucherinnen und Raucher (gegenwärtig rauchen 32% der Bevölkerung, europaweit ein Rekord). Ein Rückgang der Verkäufe von Tabakprodukten ist der sichere Beweis für die Wirkung unserer Präventionsaktionen, was natürlich im Gegensatz zu den Interessen der Marktlogik steht.

Wie lässt sich ein solches Ergebnis erreichen? Das Nationale Programm 2001–2005 zur Tabakprävention<sup>4</sup> beinhaltet alle als wirksam geltenden, von der WHO empfohlenen Massnahmen. Dieses im Juni 2001 vom Bundesrat genehmigte Programm sieht ein Massnahmenpaket vor: Nationale Sensibilisierungskampagne («Rauchen schadet»), Schutz vor Passivrauchen, Prävention bei Jugendlichen und Rauchstopp finden sich hier an prominenter Stelle. Auf nationaler Ebene haben aber die gesetzgeberischen Massnahmen Vorrang: Erhöhung der Steuer auf Tabakwaren, Werbeeinschränkungen, bessere Deklaration der Produkte und verstärkte Warnhinweise, Verbot des Verkaufs an Jugendliche und Ratifikation der *WHO-Rahmenkonvention gegen den Tabakmissbrauch*.<sup>5</sup> Hier stellt sich nicht die Frage nach der Wirksamkeit dieser Massnahmen, sondern wie rasch diese umgesetzt werden können. Die verfügbaren Ressourcen und der politische Wille sind die beiden entscheidenden Grössen.

## Wirkliche Herausforderung der Prävention ist unsichtbar

Der Zigarettenmarkt muss also stärker geregelt werden. In einem liberalen Umfeld lässt sich eine Regulierung für Tabakprodukte aus zwei Gründen gut rechtfertigen. Zum einen ist das Produkt derart giftig, dass seine Kommerzialisierung, wie sie heute in der Schweiz betrieben wird, ein Problem für die öffentliche Gesundheit darstellt: Je attraktiver das Produkt dargestellt wird (Werbung) und je zugänglicher es ist (Preis), umso höher ist der



**Dr. Philippe Vallat**  
Leiter des Nationalen  
Programms 2001–2005  
zur Tabakprävention,  
Bundesamt für  
Gesundheit (BAG),  
Bern



Bild: Keystone

Von den Jugendlichen im Alter von 16 bis 17 Jahren hat ungefähr ein Drittel bereits einmal ein Werbegeschenk von Zigarettenfirmen erhalten. Diese haben sich im Grunde freiwillig verpflichtet, ihre Werbung nicht auf Jugendliche auszurichten. Ihr Engagement ist zwar gut sichtbar, nicht jedoch das Resultat...

Konsum und umso gravierender sind die Folgen für die öffentliche Gesundheit. Zum andern ist die Tabakindustrie eine spezielle Industrie: Nicht nur hat sie während Jahrzehnten die Schädlichkeit des Tabaks bestritten, sondern sie wird heute in einigen Ländern wegen Aktivitäten im Zusammenhang mit organisierter Kriminalität – etwa Schmuggel und Geldwäscherei – angeklagt<sup>6</sup>; ganz zu schweigen von ihrem Einfluss auf wissenschaftliche<sup>7</sup>, politische und regierungsnahen Kreise selbst in der Schweiz.<sup>8</sup> Die Regulierung des Marktes muss eine Priorität darstellen, um den Tabakkonsum in der Schweiz rasch und nachhaltig zu senken. Hier liegt die Schweiz im europäischen Vergleich zurzeit noch arg im Hintertreffen.

Von den Jugendlichen im Alter von 16 bis 17 Jahren hat ungefähr ein Drittel (37%) bereits einmal ein Werbegeschenk in Form von Streichhölzern, Zigaretten, T-Shirts oder Aschenbechern erhalten.<sup>9</sup> Die Zigarettenindustrie hat sich aber auf freiwilliger Basis verpflichtet, ihr Produktmarketing nicht auf Jugendliche auszurichten.<sup>10</sup> Ihr Engagement ist gut sichtbar, die Resultate sind es weniger... Freiwillige Verpflichtungen streuen uns einzig Sand in die Augen; die Lösung heisst auch hier Regulierung.

### Kantone in der Vorreiterrolle

In mehreren Kantonen sind jetzt Werbeeinschränkungen ein Thema. Der Kanton Genf erliess im Jahr 2000 ein Werbeverbot für Alkohol- und Tabakplakate (Genfer Gesetz vom 9. Juni 2000 zu Reklameverfahren). Verschiedene Kreise, darunter die Zigarettenindustrie, fochten dieses Gesetz vor Bundesgericht an. Nachdem das Bundesgericht den Rekurs abgelehnt hatte<sup>11</sup>, entwickelte sich auf kantonaler Ebene eine Dynamik: Gegenwärtig kennen zwei Kantone Werbeeinschränkungen für Plakate und neun andere arbeiten entspre-

chende Gesetze aus. Damit werden bereits mehr als 5 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner keiner Tabakwerbung auf Plakaten mehr ausgesetzt sein. Es ist an der Zeit, die Debatte um Werbeeinschränkungen nun auch auf nationaler Ebene erneut zu lancieren.

### Allianzen und Netzwerke

Als Antwort auf diese positive Entwicklung bildete sich unter der Leitung von Werbung Schweiz eine «Allianz gegen Werbeverbote»<sup>12</sup>, welche mittels Referendum die Werbeeinschränkungen der Kantone bekämpft. Eine solche Allianztaktik interessierter Kreise ist international bekannt und wurde in der Schweiz in der Vergangenheit bereits 1993 bei der Bekämpfung der Zwillingsinitiativen für ein Alkohol- und Tabakverbot «erfolgreich» angewandt.<sup>13</sup> Das Ziel dieser Allianzen ist – wie jenes der Selbstbeschränkung und anderer PR-Massnahmen der Zigarettenindustrie – einfach: Man will so genannt kontraproduktive gesetzliche Werbeeinschränkungen verhindern und uns glauben machen, die Grundprinzipien unserer Gesellschaft stünden dabei auf dem Spiel.<sup>14</sup>

Das Bundesgericht indes hat in diesen Fragen zu Gunsten der öffentlichen Gesundheit entschieden: Es ist gerechtfertigt und legitim, die Wirtschaftsfreiheit der Tabakindustrie im Interesse der Gesundheit der gesamten Bevölkerung einzuschränken. Eine Werbeeinschränkung für Tabak bedeutet auch keine «Zensur der Meinungsäusserungsfreiheit». Und sie gilt nicht für andere gängige Konsumprodukte wie Schokolade, Mobiltelefone oder Autos, denn Tabakprodukte sind – obschon legal und frei erhältlich – eher verwandt mit Arzneimitteln, also mit Substanzen, die zwar legal sind, für die aber auch nicht frei geworben werden darf.

### Die Wahrheit ist (noch) unsichtbar

«Wir wollen nicht, dass Kinder rauchen», «Wir wollen, dass die Tatsachen jederzeit öffentlich bekannt sind», erklärt die Zigarettenindustrie. In den vergangenen vier Jahren kam es aber zu einer Vervielfachung der Marketing-Aktionen und anderer «Selbstregulierungen» von Seiten der Zigarettenindustrie – und das gibt zu denken. Der Hintergrund dieser Aktionen ist klar: Die vom Bundesrat vorgeschlagenen Massnahmen des Nationalen Programms zur Tabakprävention werden zu einer erheblichen und nachhaltigen Senkung des Konsums und damit zu einem Verkaufsrückgang führen. Dass Prävention unbedingt Not tut, darüber ist man sich einig. Die Frage ist nur: Wollen wir eine wirklich effiziente Prävention oder genügt eine Alibi-Übung? ■

- 1 Le coût social de la consommation de tabac en Suisse, Claude Jeanrenaud et al., Institut de recherches économiques et régionales, Université Neuchâtel, 1998.
- 2 [www.swiss-cigarette.ch](http://www.swiss-cigarette.ch).
- 3 [www.bag.admin.ch/amt/leitbild/d/leitbild.pdf](http://www.bag.admin.ch/amt/leitbild/d/leitbild.pdf).
- 4 [www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/](http://www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/).
- 5 [www.who.int/gb/EB\\_WHA/PDF/WH56/fa56r1.pdf](http://www.who.int/gb/EB_WHA/PDF/WH56/fa56r1.pdf).
- 6 Bundesamt für Polizeiwesen, Bericht innere Sicherheit der Schweiz 2002, Juli 2003.
- 7 [www.prevention.ch/rylander](http://www.prevention.ch/rylander).
- 8 The Tobacco Industry's Successful Efforts to Control Tobacco Policy Making in Switzerland, Chung-Yol Lee, Stanton A. Glantz, University of California, San Francisco, 2001.
- 9 Schweizerische Umfrage zum Tabakkonsum (Tabak-Monitoring), Zusammenfassung des Berichts zu den Jugendlichen, Universität Zürich, Juni 2003.
- 10 Abkommen zwischen dem Zusammenschluss der Schweizerischen Zigarettenindustrie und der Schweizerischen Loyalitätskommission betreffend freiwilliger Werbeeinschränkungen der Zigarettenindustrie, Dezember 2002.
- 11 [www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/19.pdf](http://www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/19.pdf).
- 12 [www.sw-ps.ch](http://www.sw-ps.ch).
- 13 The Tobacco Industry's Successful Efforts to Control Tobacco Policy Making in Switzerland, Chung-Yol Lee, Stanton A. Glantz, University of California, San Francisco, 2001.
- 14 Informationen zur Tabakwerbung, BAG, Mai 2003 ([www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/17.pdf](http://www.suchtundaid.s.bag.admin.ch/imperia/md/content/tabak/17.pdf)).

Kasten 1

#### Weitere Informationen

[www.rauchenschadet.ch](http://www.rauchenschadet.ch)  
[www.bag.admin.ch](http://www.bag.admin.ch)

# Philip Morris will die Erwartungen der Gesellschaft erfüllen

Alle sind sich einig, dass Information über die gesundheitlichen Risiken des Rauchens nötig ist und der Tabakkonsum bei den Jugendlichen unterbunden werden muss. Dieses Anliegen teilt auch Philip Morris International. Deshalb beteiligen wir uns an zahlreichen Initiativen zur Schaffung eines Umfeldes, in dem Rauchen für Jugendliche weniger attraktiv ist und in dem breiter über Probleme des Tabakkonsums informiert wird. Unabhängig von diesen Initiativen begrüsst unser Unternehmen eine strenge rechtliche Reglementierung im Bereich Tabak und Rauchen, die langfristig ein stabiles Geschäftsumfeld sichert.

Wie für jedes andere Unternehmen ist auch unser Ziel der wirtschaftliche Erfolg. Die Frage, wie dieser Erfolg erreicht wird, verlangt allerdings eine genauso grosse Beachtung.

Da wir ein Produkt herstellen, das sucht-erregend ist und ernsthafte Krankheiten verursacht, wissen wir, dass unser Verhalten mit grosser Aufmerksamkeit verfolgt wird.

Die Gesellschaft will klare Informationen zum Thema Rauchen und Gesundheit. Sie verlangt konzentrierte Aktionen, um das Rauchen unter Jugendlichen zu verhindern. Deutliche Warnhinweise auf Zigarettenpackungen sowie Werbebeschränkungen sind ebenso gefordert wie die Deklaration und Regulierung von Inhaltsstoffen in Zigaretten. Ebenfalls wird erwartet, dass die Anstrengungen zur Reduktion der gesundheitsschädigenden Auswirkungen von Zigaretten weiter verstärkt werden.

## Informationsbedürfnis befriedigen

Um dieser Forderung nach Transparenz zu entsprechen, hat Philip Morris International 2001 in der Schweiz eine vollständige Liste aller in seinen Produkten vorkommenden Inhaltsstoffe dem Bundesamt für Gesundheit (BAG) zur Verfügung gestellt. Sie wurde auch auf der firmeneigenen Website veröffentlicht.

Unserer Auffassung nach ist es wichtig, dass Konsumentinnen und Konsumenten von den in der Schweiz für Gesundheitsfragen zuständigen Institutionen klare Aussagen zum Thema Rauchen erhalten. Wir sind uns bewusst, dass uns als Zigarettenhersteller eine wichtige Rolle in diesem Informationsprozess zukommt.

Wir haben deshalb vor kurzem begonnen, mit Packungebeilagen und Zeitungsinserten unsere Konsumenten über wichtige Themen des Tabakkonsums zu informieren – so z.B. über die Bedeutung von Teer- und Kondensatangaben auf Zigarettenpackungen, die Inhaltsstoffe von Zigaretten, die gesundheitlichen Auswirkungen des Rauchens oder über unsere Anstrengungen zur Bekämpfung des Tabakkonsums unter Jugendlichen.

## Tabakindustrie finanziert freiwillige Kampagnen

Wir sind davon überzeugt, dass es richtig ist, zu verhindern, dass Jugendliche mit dem Rauchen beginnen. Der Tabakkonsum unter

Jugendlichen stellt ein komplexes gesellschaftliches Problem dar, das nur durch nachhaltiges Engagement auf einer breiten Basis gelöst werden kann. Dies schliesst Eltern, Familie und Lehrer ebenso ein wie den Handel und die Regierungsstellen.

Gemeinsam mit anderen Zigarettenherstellern wird daher in der Schweiz mit Fernsehspots Kindern und Jugendlichen die Botschaft vermittelt, dass sie nicht rauchen müssen, um «cool» zu sein und akzeptiert zu werden. Solche Massnahmen wurden weltweit bereits in vielen anderen Ländern ergriffen. Unabhängige Untersuchungen unter Jugendlichen und Kindern haben gezeigt, dass diese Fernsehspots als Beitrag zur Schaffung eines Umfeldes wahrgenommen werden, in dem das Rauchen für Jugendliche weniger erstrebenswert ist.

In enger Zusammenarbeit mit der Vereinigung des Schweizerischen Tabakwarenhandels haben wir seit 2000 freiwillige Kampagnen durchgeführt, die darauf ausgerichtet waren, den Zigarettenverkauf an unter 16-Jährige zu unterbinden. Leider verfügt die Schweiz derzeit noch über keine gesetzliche Regelung, die den Verkauf von Tabakwaren an Minderjährige untersagt. Eine solche gesetzliche Regelung unterstützen wir. Wir sind zuversichtlich, dass die Schweiz mit der Unterzeichnung des von der WHO verabschiedeten weltweiten Rahmenabkommens zur Tabakprävention (Framework Convention on Tobacco Control) dem Ziel einer solchen gesetzlichen Altersbeschränkung näher rücken wird.

## Reglementierung zur Sicherung der Zukunft

Anders als uns mithin unterstellt wird, zielen unsere Informations- und Sensibilisierungsinitiativen nicht darauf ab, Regulierungen des Geschäftsumfeldes zu verhindern. Im Gegenteil: Wir befürworten strenge und wirk-same rechtliche Regulierungen, die Erwachsenen die Möglichkeit einräumen, frei zu entscheiden, ob sie rauchen wollen oder nicht, und den Herstellern gleichzeitig gestatten, mit ihren Konsumenten zu kommunizieren.

So haben wir erst kürzlich bei der Revision der Tabakverordnung einmal mehr unsere Kooperationsbereitschaft bewiesen, indem wir in den wesentlichen Punkten zugestimmt haben.



**Raymond Pantet**  
Director Public Affairs,  
Philip Morris AG,  
Lausanne



# Abteilung FBR der Finanzverwaltung – Aufgabenvielfalt im Dienste der Öffentlichkeit

Innerhalb der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) ist die Abteilung Finanzplanung, Budget, Rechnung, Finanzausgleich (FBR) zuständig für die Umsetzung des jüngsten finanzpolitischen Instrumentes des Bundes, der Schuldenbremse. Dabei handelt es sich nur um eine Aufgabe, welche die Abteilung im Interesse der Öffentlichkeit und der Bundesverwaltung erbringt. Daneben nimmt sie vielfältige weitere Verpflichtungen im Rahmen der Budgetierung, der Finanzplanung, des Finanzausgleichs sowie im Bereich der Vermögens- und Schuldenverwaltung wahr.



Die Abteilung Finanzplanung, Budget, Rechnung, Finanzausgleich (FBR) erbringt mit 44 Mitarbeitenden eine Reihe von Leistungen für die Bundesverwaltung und weitere interessierte Kreise.

Bild: EFV

Das Schweizer Volk hat im Jahre 2001 der Schuldenbremse mit überwältigendem Mehr zugestimmt. Damit wurde dem Bundesrat ein verbindlicher Auftrag erteilt, grundsätzlich einen ausgeglichenen Jahreshaushalt zu präsentieren. Die Einführung dieses neuen finanzpolitischen Instrumentes fiel dabei in eine konjunkturbedingt angespannte Zeit. Die strukturelle Überlastung des Bundeshaushaltes, die sich durch den Ende 2002 bekannt gewordenen Einbruch bei den Einnahmen akzentuierte, führte zu nicht unerheblichen Startschwierigkeiten.

Als finanzpolitisches Stabsorgan des Bundesrates ist die Eidg. Finanzverwaltung auf Verwaltungsebene für die Umsetzung der Schuldenbremse zuständig. Innerhalb der EFV wird diese Aufgabe durch die Abteilung Finanzplanung, Budget, Rechnung, Finanzausgleich wahrgenommen. Nebst dieser zurzeit finanzpolitisch gewichtigen Aufgabe erbringt die Abteilung FBR mit rund 44 Personen eine Reihe zusätzlicher Leistungen für die Departemente, die Bundesämter, die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung wie

auch für die Bürger und weitere öffentlich interessierte Stellen. Um was für Leistungen es sich dabei handelt, darauf wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

## Finanzplanung Budget, Rechnung

FBR koordiniert und begleitet sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Finanzplanung, dem Budget und der Rechnung. So erarbeitet sie alljährlich die Zielsetzungen und Wegleitungen für den Budgetierungs- und Planungsprozess, die vom Bundesrat genehmigt werden. Gestützt auf diese Weisungen planen die Departemente und Ämter ihre Ausgaben für das Budget des kommenden Jahres sowie für den Finanzplan der drei darauf folgenden Jahre. Die Einnahmen des Bundes werden aufgrund der getroffenen Wirtschaftsannahmen gemeinsam mit der Eidg. Steuer- und Zollverwaltung mit Hilfe ausgebauter Prognosemodelle geschätzt.

Mit Einführung der Schuldenbremse hat die Einnahmenschätzung innerhalb des Budgetprozesses zusätzlich an Bedeutung gewon-

### Dr. Peter Saurer

Stv. Direktor und Leiter der Abteilung Finanzplanung, Budget, Rechnung, Finanzausgleich, Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV), Bern

nen. Die Schuldenbremse verlangt nämlich, dass in normalen Zeiten ein ausgeglichener Haushalt vorgelegt werden muss. Dadurch beeinflusst die Einnahmenschätzung massgeblich die Höhe der im Budget vorgesehenen Ausgaben. Mit der Einführung der Schuldenbremse führte der dramatische Einnahmerückgang nun dazu, dass auf der Ausgabenseite deutliche Einsparungen notwendig wurden. Um diese Einsparungen erreichen zu können, wurde Anfang dieses Jahres ein umfassendes Entlastungsprogramm gestartet.

Die zulässigen Ausgabenplafonds werden schliesslich durch den Bundesrat beschlossen. Mit diesen Vorentscheiden des Bundesrates als Vorgabe erstellt FBR die Botschaft für den Voranschlag und den Finanzplanbericht. FBR stellt den Budgetvollzug sicher und redigiert die Botschaften zum Nachtrag I und II. Nach Ablauf eines Kalenderjahres befasst sich FBR mit der Rechnungslegung. Vertreter der Abteilung begleiten all die genannten Prozesse in den Finanzkommissionen und im Parlament.

### Finanzausgleich und Statistik

FBR erstellt die Statistiken der öffentlichen Finanzen, die unter anderem die Grundlagen für die Beurteilung der finanziellen Lage der öffentlichen Verwaltungen sowie für die Vergleichbarkeit zwischen den Haushalten bilden. Die Finanzstatistik dient ebenfalls der Berechnung von Ausgleichszahlungen und als Entscheidungsgrundlage für die Budgetpolitik. Über die Finanzstatistik ist FBR auch im

heutigen bundesstaatlichen Finanzausgleich und seiner Weiterentwicklung engagiert. Sie berechnet alle zwei Jahre den Finanzkraftindex, der ein Eckpfeiler des aktuellen Systems des Finanzausgleichs darstellt.

Zurzeit ist eine Neukonzeption der Statistik der öffentlichen Finanzen der Schweiz in Diskussion. Mit dieser Reform wird beabsichtigt, diese für die Haushaltspolitik wichtige Grundlage den internationalen Normen, namentlich den vom Internationalen Währungsfonds (IWF) veröffentlichten finanzstatistischen Standards, aber auch von der OECD, der UNO oder dem Statistischen Amt der EU (Eurostat), anzupassen. Gleichzeitig wird damit den erhöhten nationalen Informationsbedürfnissen – so etwa für die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Schweiz und für weitere Fachstatistiken – Rechnung getragen. Die Einführung der revidierten Finanzstatistik ist für das Jahr 2008 geplant.

### Vermögens- und Schuldenverwaltung

Im Weiteren ist FBR mit der Vermögens- und Schuldenverwaltung beauftragt. Der Anlagen- und Schuldendienst ist dabei gleichzeitig Back- und Middle-Office der Bundes-tresorerie. Ausserdem werden verschiedene vermögensrechtliche Spezialaufgaben (z.B. Holocaust-Stiftung) und Spezialfinanzierungen realisiert und verwaltet.

Die Mitarbeitenden der Bundesverwaltung haben die Möglichkeit, Sparguthaben in der bundeseigenen Sparkasse anzulegen. Bei einem Vorzugszins von gegenwärtig 2% geniessen die Kontoinhaberinnen und -inhaber zudem eine Reihe zusätzlicher Dienstleistungen (z.B. Benutzung einer EC-Karte, Möglichkeit von Zahlungsaufträgen). Die Sparkasse für das Bundespersonal betreut gegenwärtig etwa 27 000 Kontoinhaber mit einem Vermögen von rund 1,5 Mrd. Franken.

Die Zentrale Inkassostelle ist verantwortlich für das rechtliche Inkasso der schwer einbringlichen Forderungen der Bundesverwaltung und ist berechtigt, Forderungen des Bundes abzuschreiben. Sie befasst sich mit der rechtlichen Weiterbearbeitung und der Verwertung der aus den Inkassoverfahren der Zentralen Inkassostelle resultierenden Verlustscheine sowie der Verlustscheine von Dienststellen mit eigenem Inkassodienst. Zurzeit bearbeitet die Zentrale Inkassostelle 2100 Dossiers mit schwer einbringlichen Forderungen mit einer Gesamtsumme von 73 Mio. Franken. Im Verlustscheinarchiv befinden sich gegenwärtig 13 000 Dossiers mit einem Forderungsbetrag in der Höhe von 446 Mio. Franken. Im Jahre 2002 wurden von den Dienststellen der Bundesverwaltung nicht weniger als 1965 Dossiers zum rechtlichen Inkas-

FBR koordiniert und begleitet sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Finanzplanung, dem Budget und der Rechnung. Die Abteilung erarbeitet alljährlich die Zielsetzungen und Wegleitungen für den Budgetierungs- und Planungsprozess, die vom Bundesrat genehmigt werden.



Bild: EFV





Bild: Keystone

Weiter ist FBR mit der Vermögens- und Schuldenverwaltung beauftragt. Der Anlagen- und Schuldendienst ist gleichzeitig Back- und Middle-Office der Bundestresorerie.

so abgetreten. Im vergangenen Jahr wurden insgesamt 48 000 Inkassoaktionen durchgeführt. Die Einnahmen aus abgeschlossenen Dossiers (schwer einbringliche Forderungen und Verlustscheine) im Rechnungsjahr 2002 belaufen sich auf 4,1 Mio. Franken.

rinnen und Benutzer der ganzen Finanzverwaltung wahr und ist dafür besorgt, dass diesen auch moderne Informatik-Werkzeuge zur Verfügung stehen. Die Entwicklung und der Betrieb werden vom BIT (unserem internen Leistungserbringer im EFD) wahrgenommen.

### Informatik

Die Aufgabenerfüllung der EFV verlangt einen hohen Grad an Informatisierung. Dabei werden an die gewählten Informatiklösungen äusserst hohe Anforderungen gestellt. Zum einen gilt es, grosse Mengen an Daten zu verwalten, zum anderen müssen die Aspekte der Datensicherheit (sowohl hinsichtlich Zugang wie auch Verlust) jederzeit gewährleistet sein. Als Beispiel können dabei die Applikationen im Bereich der Zentralbuchhaltung, der Bundestresorerie, des Hypothekarwesens, der Sparkasse, des Zentralen Inkassos oder der Finanzstatistik erwähnt werden. Anspruchsvolle Lösungen mussten jedoch auch für die Kontrollstelle zur Bekämpfung der Geldwäscherei oder den Holocaust-Fonds erstellt werden.

Die geschilderten Aufgaben werden durch die Sektion Informatik in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) realisiert. Die Sektion Informatik nimmt in ihrer Funktion als Leistungsbezügerin die Interessen der Benutze-

### Offene Fragen?

Wer sich für die schweizerische Finanzpolitik interessiert, findet eine Vielzahl von Informationen auf der Internet-Seite der EFV (s. *Kasten 1*). Unter anderem sind dort auch historische Daten zu den Rechnungsabschlüssen, der Verschuldung sowie weitere Kennzahlen, wie die Staats-, Steuer-, Einnahmen- und die Verschuldungsquote, verfügbar. Zudem können diese Werte im internationalen Vergleich beurteilt werden.

#### Kasten 1

##### Kontaktadresse

Eidg. Finanzverwaltung  
Bundesgasse 3, 3003 Bern  
Tel.: ++41 (0)31 322 60 11  
Fax: ++41 (0)31 322 61 87  
E-Mail: [info@efv.admin.ch](mailto:info@efv.admin.ch)  
Internet: [www.efv.admin.ch](http://www.efv.admin.ch)